

LUCIANA DE ARAUJO

SATISFAÇÃO DO COLABORADOR INTERNO ATRAVÉS DO  
ENDOMARKETING

Monografia apresentada ao  
Departamento de Contabilidade, do  
setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná, como  
requisito para obtenção do Título de  
Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, Dr.

CURITIBA

2005

## **PENSAMENTO**

*“O Mestre na arte da vida faz pouca distinção entre o seu trabalho e o seu lazer, entre a sua mente e o seu corpo, entre a sua educação e a sua recreação, entre o seu amor e a sua religião. Ele dificilmente sabe distinguir um corpo do outro. Ele simplesmente persegue sua visão de excelência em tudo que faz, deixando para os outros a decisão de saber se está trabalhando ou se divertindo. Ele acha que está sempre fazendo as duas coisas simultaneamente.”*

Texto Zen-Budista

## **AGRADECIMENTOS**

Fundamental para a execução de um trabalho são as pessoas que carinhosamente dispõem seu tempo para prestar ajuda durante o seu desenvolvimento. São essas pessoas, que fizeram grande diferença no resultado final desse trabalho, a quem ofereço os meus agradecimentos. Em especial ao meu marido José Roberto Ventorini por ajudar nas pesquisas de material bibliográfico e à minha irmã, Márcia Regina de Araujo, também aluna da turma de Gestão de Negócios de 2004, que me convenceu de fazer o curso e também de não desistir no meio do caminho.

## RESUMO

ARAUJO, Luciana de. **Satisfação do colaborador interno através do endomarketing.** As empresas buscam constantemente a diferenciação de seus serviços com o objetivo de se tornarem mais competitivas no mercado. Para tanto, não basta mais concentrar seus esforços apenas no marketing para divulgar sua marca / serviço. Tornou-se muito importante nos dias de hoje os esforços para a valorização das pessoas que nela trabalham para obter a satisfação dos colaboradores que nela atuam, pois se acredita que os recursos humanos representam um de seus principais diferenciais comparativos (Costa, 2004). O colaborador, ao sentir-se valorizado, torna-se uma pessoa mais satisfeita. Portanto, a empresa que se dedica a olhar para a satisfação do colaborador interno e preocupa-se em promovê-lo através de práticas do Endomarketing está no caminho de aumentar a produtividade e qualidade dos serviços prestados, além de poder trabalhar com uma equipe motivada e propiciar um ambiente de trabalho agradável. De acordo com pesquisas de satisfação de agências renomadas no mercado, há um baixo nível de satisfação dos colaboradores que atuam na área operacional. Os números apontaram sim pela baixa remuneração, que é comum no nível que está sendo tratado. Porém muitos outros fatores são apontados como crítico, como por exemplo a necessidade de treinamentos específicos e técnicos, transparência da coordenação / chefia na divulgação de informações e falta de comemoração de datas e resultados. Por esses fatores e outros aqui não mencionados é que se verifica a importância de um estudo baseado na satisfação do colaborador interno através do Endomarketing, pois se acredita que esta é uma forma de se obter resultados sem despender grandes recursos financeiros, uma vez que esta prática depende mais da postura das pessoas do que de grandes investimentos. O desejo de se trabalhar numa empresa em que ofereça um bom ambiente de trabalho e que satisfaz às necessidades emocionais (não se fala aqui em necessidades financeiras) é almejo de todos.

*Palavras-chave:* Endomarketing; Marketing Interno; Comunicação Interna; Satisfação de Colaborador; Marketing.

# ÍNDICE

<b>PENSAMENTO</b> .....	ii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMO</b> .....	iv
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	2
1.1.1 Definições de Endomarketing .....	2
1.1.2 Premissas do Endomarketing .....	3
1.1.3 Outras Premissas .....	3
1.1.3.1 Multidisciplinariedade .....	3
1.1.3.2 Resultados com finalidade .....	4
1.1.3.3 Informação como insumo .....	4
1.1.3.4 Interatividade .....	4
1.1.3.5 Adaptabilidade .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo Geral .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	5
1.3.1 Hipótese .....	5
1.3.2 Variáveis .....	6
1.4 METODOLOGIA .....	6
1.4.1 Método de Abordagem .....	6
1.4.2 Método de Procedimento .....	7
<b>2 DESENVOLVIMENTO</b> .....	8
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	8
2.2 ENDOMARKETING E RH .....	8
2.2.1 Endomarketing como Gestão do RH .....	9
2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento .....	10
2.2.3 Comunicações Internas de Massa e Apoio de Informações .....	11
2.2.4 Ferramentas de Administração de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos .....	11
2.2.5 Comunicação Externa de Massa .....	12

2.2.6 Como Implementar uma Estratégia de Endomarketing .....	12
2.3 FOCO DO ENDOMARKETING .....	13
2.4 VALORES CULTURAIS .....	13
2.4.1 Auto-Estima .....	14
2.4.2 Empatia .....	14
2.4.3 Afetividade nas Relações Interpessoais .....	14
2.4.4 Valores Culturais Decorrentes dos Valores Básicos .....	14
2.5 PREMISSAS PARA A CRIAÇÃO DO ENDOMARKETING .....	15
2.6 FATORES LIGADOS À DESMOTIVAÇÃO .....	17
2.7 O PÚBLICO INTERNO .....	18
2.7.1 O Programa de Comunicação Interna .....	18
2.8 IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE ENDOMARKETING .....	19
2.9 EFICÁCIA DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING .....	22
2.9.1 A Valorização da Cultura e da Instituição .....	22
2.9.2 O Endomarketing como um Processo Educativo .....	23
2.9.3 Instrumentos que Encantem o Público Interno .....	23
2.9.4 Informação como Responsabilidade da Empresa .....	23
2.9.5 A Verdade e a Mentira Sempre Aparecem .....	24
2.9.6 As Mensagens Devem ser Simples, Curtas e Claras .....	24
2.9.7 O Impacto Visual a Partir dos Instrumentos .....	24
<b>3 CONCLUSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização veio dar novos sentidos e dinâmica ao marketing. Com processos de comunicação cada vez mais ágeis e possibilidades de relacionamento elevadas à quinta potência, a tecnologia parece haver expandido os limites do marketing e multiplicado sua influência sobre as estratégias de negócios.

Em termos da gestão estratégica dos recursos humanos, o Endomarketing deve ser elevado ao status de importância a qual já goza o marketing no planejamento corporativo. Isso depende da postura de quem decide. Assim como a empresa busca definir seu posicionamento perante clientes e mercados, inferindo sobre que elementos devem dar sustentação à realização de tais diretrizes, é também sua tarefa eleger suas prioridades para o Endomarketing perante seus públicos internos. E, obviamente, buscar a concretização dessas prioridades (Silva, 2004).

A relação das pessoas, em qualquer campo da vida, gera sempre vínculos de aceitação de um para o outro, quer seja no campo das idéias ou das obrigações. Há duas maneiras de as pessoas responderem aos estímulos recebidos. Na primeira forma de relacionamento, a pessoa concorda externamente através de estímulos. Entretanto, internamente não aceita aquela idéia. Na realidade, a adesão à ordem, ao pedido do outro não é total, mas superficial. A caracterização deste estado psicológico é chamada de relação de envolvimento (Cerqueira, 1994).

No envolvimento há uma predisposição psicológica pela falta de aceitação interna. Quando levado isso à produção de uma empresa, assemelha-se esse relaxamento à falta de preocupação da qualidade da matéria-prima aplicada no negócio, ou seja, aceitação superficial à ordem imposta pela chefia.

Na segunda forma de relacionamento, a pessoa concorda internamente e entra de corpo e alma para o desenvolvimento do que tem que ser feito. Neste caso, a adesão corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido, havendo predisposição para a realização do trabalho com qualidade, dentro dos padrões do produto final (Cerqueira, 1994).

Sendo assim, levando-se em consideração a conceituação de envolvimento e comprometimento, pode-se dizer que existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas, que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito.

Quando há comprometimento, diz-se que todos os problemas são problemas de todos. O grupo de comprometidos irradia a nova sinergia atraindo os oscilantes e muito daqueles que estão simplesmente envolvidos para o seu time. Já, quando a empresa explicita sua base cultural e seus valores, não garante que todos o praticarão. Porém essa definição coloca em evidência as atitudes que caracterizam a anticultura, ou seja, aquele que não pratica o que está evidenciado como padrão, sendo identificado como envolvido no processo, não comprometido.

Uma forma de motivar o comprometimento é desenvolver a empatia, pois isto supre com mais ênfase a necessidade de segurança psicológica. A empatia é a grande facilitadora do comprometimento, pois sem ela dificilmente a auto-estima das pessoas será preservada na vida de relação, muito menos desenvolvida positivamente (Cerqueira, 2004).

As carências ou necessidades das pessoas estão quase que predominantemente concentradas nas busca de segurança e reconhecimento e, nesse campo, os estímulos que desenvolvem a auto-estima ou que demonstram a empatia são fortemente supridores dessas necessidades. Não há comprometimento com a auto-estima negativa; conseqüentemente não haverá comprometimento sem a base da empatia. Quando um indivíduo manifesta um comportamento adequado, responsável perante aos estímulos e restrições que lhes são impostos, ele pode ser considerado com estando em alta maturidade ou comprometido.

## 1:1 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

### 1.1.1 Definições de Endomarketing

É o conjunto de ações focadas no público interno e que tem como objetivo maior conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente (Comunicação Empresarial, 2004).

São ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações. O conceito caracteriza-se por ser um “processo cujo foco é sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado (Endomarketing, 2004).



Endomarketing caracteriza-se como um processo gerencial, cíclico, continuado e em direção a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos (Balerini, 2004).

Procurando definições por outros autores, encontrar-se-á uma definição diferente da outra em relação ao significado da palavra Endomarketing. São palavras diferentes sobre o mesmo assunto: marketing para dentro (“*endo*” = para dentro).

### 1.1.2 Premissas do Endomarketing

Quando se inicia qualquer projeto de Endomarketing, deve-se considerar 3 premissas básicas (DinamoWeb, 2004):

- 1ª - Não existe qualquer relacionamento comercial duradouro sem um relacionamento pessoal saudável;
- 2ª - Toda e qualquer interação entre empresa e colaboradores deve ser tomada como uma oportunidade para se construir relacionamento via comunicação;
- 3ª - O cuidado e o esmero da comunicação para “fora” da empresa precisam estar espelhados para “dentro”.

Existem inúmeros outros fatores a serem considerados, mas a partir deste ponto a cultura de cada empresa passa a ter um papel preponderante.

### 1.1.3 Outras Premissas

A seguir outras premissas, segundo Costa (2004):

#### 1.1.3.1 Multidisciplinariedade

Os processos de gestão das empresas são, por essência, multidisciplinares, congregando diversos grupos de especialidades com foco em objetivos únicos. Portanto, não é possível caracterizar estratégias de Endomarketing que gerem resultados apenas com a visão de Comunicação Social, mas sim conciliando

diferentes áreas de conhecimento, como Administração, Psicologia, Sociologia, e também, Ciências da Comunicação (Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo).

#### 1.1.3.2 Resultados com finalidade

A motivação não é o objetivo principal do Endomarketing, e sim um dos meios pelos quais se atingem resultados. Além disso, é preciso reconhecer que a motivação não pode ser espontaneamente gerada, mas sim promovida pelo estímulo a diferentes fatores, nas doses certas a cada pessoa, como forma de comprometê-la com os resultados. As empresas existem para produzir resultados, sejam estes econômicos, sociais e até mesmo políticos. Dessa forma, é preciso compreender que não se faz Endomarketing para que as pessoas sejam mais felizes, mas sim, primeiramente, para que elas produzam melhor, logo, se realizem profissionalmente para que possam ser felizes em casa, com suas famílias. Felicidade no trabalho, quando obtida, é um bônus.

#### 1.1.3.3 Informação como insumo

O principal objeto de trabalho do Endomarketing não são informações, tampouco estas são determinantes ao sucesso da empresa. Contudo, a Comunicação Interna deve garantir a distribuição das informações e estabelecer a correlação entre elas com o objetivo de gerar conhecimento, tendo em vista que este é o subsídio principal para o processo de tomada de decisão, e que as pessoas são contratadas para tomarem decisões que gerem resultados. É neste ponto, nas decisões ponderadas e alinhadas à orientação estratégica da empresa, que reside o sucesso.

#### 1.1.3.4 Interatividade

Endomarketing é uma ferramenta gerencial, logo, ao assumir a conclusão inequívoca que as empresas têm, faz-se marketing interno para as pessoas. Assim sendo, não há como prescindir da interação dos colaboradores com os programas de Endomarketing implementados, ou mesmo impor barreiras à sua participação e avaliação constante dos processos, sejam eles de comunicação interna ou relativos às demais variáveis do composto de Endomarketing.

### 1.1.3.5 Adaptabilidade

Em uma ótica evolucionista, estabelecer um processo consistente de gestão de Endomarketing é fundamental para garantir que a empresa adapte-se facilmente às mudanças no ambiente de negócios, garantindo permanentemente seus resultados. Em uma realidade competitiva em que a única certeza é a mudança, é até uma obviedade afirmar que é preciso estar preparado para mudar de rumo rapidamente, aprendendo e inovando melhor e mais rápido que a concorrência, como forma de sobreviver às alterações do cenário. Nesse sentido, o marketing interno continuado e estratégico garante uma melhor “navegação” da empresa por mares revoltos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a ação de um programa de Endomarketing sob a satisfação do colaborador.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Entender as premissas do Endomarketing.
- ✓ Estabelecer passos para implantação de um Projeto de Endomarketing.
- ✓ Analisar a eficácia de Programas de Endomarketing.

## 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Baixo nível de satisfação, interferindo na produtividade e qualidade de serviços prestados por colaboradores.

### 1.3.1 Hipótese

O nível de satisfação dos colaboradores pode estar ligado à remuneração oferecida pela empresa, bem como por falta de incentivos e baixa motivação.

Também está relacionado às condições de trabalho em que os colaboradores operam devido à complexidade do serviço executado.

Com isso, há uma forte interferência no que diz respeito à qualidade e produtividade dos envolvidos no processo pelos problemas acima citados e por falta de mão-de-obra qualificada, treinamentos e condições adequadas para o trabalho.

### 1.3.2 Variáveis

Podem-se incluir como fatores que contribuem para a baixa motivação dos colaboradores os problemas pessoais, o tempo que este dedica para o seu lazer e descanso, as atividades externas à empresa e a vida social que as pessoas levam.

Também se deve incluir como variável a necessidade de remuneração aliada a falta de qualificação. Trabalhar por prazer e não por obrigação pode afetar enormemente a qualidade e produtividade da pessoa e mantê-la constantemente com baixo nível de satisfação.

## 1.4 METODOLOGIA

A abordagem será baseada em exploração de teorias acerca do tema proposto, onde será reunida e sistematizada opinião de autores sobre as diversas aplicações e efeitos do Endomarketing, baseado em pesquisas bibliográficas de fontes secundárias.

### 1.4.1 Método de Abordagem

Por se tratar de uma teoria que impõe, de certa forma, mudança de conceitos, a abordagem do assunto será de forma simples, linguagem coloquial, pois a idéia é que o trabalho acadêmico possa ser aplicado na rotina da empresa com intuito de melhorar a sinergia entre os colaboradores, aumentando a motivação de todos para atingir de fato o objetivo geral e os objetivos específicos citados.

#### 1.4.2 Método de Procedimento

O procedimento a ser adotado para o desenvolvimento do trabalho será baseado em pesquisas e leitura de artigos técnicos e livros sobre o assunto, com análises críticas em relação à teoria e à realidade.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Italiani (2004) a Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações.

No contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos.

O momento atual exige ampla transformação, uma nova "filosofia de gestão", o que implica uma grande mudança no paradigma anterior.

Torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo.

### 2.2 ENDOMARKETING E RH

De acordo com Vilhena (2005), pode-se afirmar que o mais importante "produto" da área de Recursos Humanos é garantir que a empresa possua um conjunto de Talentos Humanos plenamente identificado com a missão e visão da organização – e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingirem seus objetivos com lucro e responsabilidade social.

Embora alguns puristas ainda "torçam o nariz" ao ouvir falar de marketing, é possível dizer que o seu uso pode ajudar e muito os profissionais da área de Recursos Humanos. Mas, para que isso aconteça, algumas premissas devem ser observadas:

- 1) O endomarketing deve ser considerado parte da gestão estratégica;
- 2) O processo de endomarketing não pode ser prejudicado por falta de estrutura organizacional ou por ausência de apoio gerencial;
- 3) A alta gerência tem que demonstrar, constantemente, um apoio ativo ao processo de endomarketing.

As atividades de marketing interno não podem ser implementadas como uma campanha motivacional pura e simples ou como um conjunto de atividades totalmente separadas, sem conexão com objetivos e metas mais amplos, que envolvam toda a organização. Quando isso acontece, o risco de que nada duradouro seja alcançado é esmagador.

A capacidade de os empregados funcionarem como "guardiões dos interesses da empresa", ou seja, responsáveis de maneira incondicional pela satisfação dos clientes, independentemente da área em que atuem, depende, em grande parte, do apoio e encorajamento que recebem de seus líderes diretos. Por isso, diz-se que o endomarketing é uma atividade estratégica que envolve todas as categorias de empregados (na verdade, em alguns casos, deveria focar muito mais a média e a alta gerências).

Para fazer que o mercado externo responda positivamente aos estímulos que lhe são dirigidos, a empresa tem que garantir que seu mercado interno – colaboradores e/ou empregados – seja capaz de cumprir as promessas feitas aos consumidores.

O esforço interno para que isso aconteça depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambiente de trabalho motivador. Parece, contudo, que o grande desafio é fazer que os empregados respondam favoravelmente às demandas da organização em relação ao absoluto compromisso com a satisfação do cliente.

### 2.2.1 Endomarketing como Gestão do RH

Não existe uma lista exclusiva de atividades que devam pertencer apenas a um programa de endomarketing. Praticamente, qualquer função ou atividade que tenha impacto, de uma forma ou de outra, sobre a consciência para clientes pode ser nele incluída. É claro que isto advém da noção de que, para ser efetivo, o

endomarketing, antes de tudo, tem de se tornar parte da filosofia de gestão dos recursos humanos.

## 2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

A falta de compreensão das estratégias da empresa e a inexistência de verdadeiros "provedores de soluções para os clientes" quase sempre andam juntas, o que se deve em parte a um conhecimento insuficiente do conteúdo de uma estratégia voltada para a plena satisfação dos consumidores.

Acredita-se que, em parte, isso é um problema de atitude. Atitudes diferentes ou até negativas têm que ser mudadas. Por outro lado, problemas de atitude normalmente advêm da falta de compreensão dos fatos.

O treinamento, em forma de programas internos ou externos, é quase sempre um componente básico necessário a um programa de endomarketing. Três tipos de treinamento podem ser assim incluídos:

- Desenvolvimento de uma visão holística de como funciona uma estratégia voltada para prestação de serviços e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, funções dentro da empresa e clientes;
- Reforço de atitudes favoráveis em relação a uma estratégia voltada para diferenciação através da prestação de serviços;
- Desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, vendas e interação inter e intradepartamental.

O treinamento, junto com a comunicação interna, constitui a ferramenta predominante do gerenciamento do endomarketing.

Os programas de treinamento não são o bastante em um programa de endomarketing. Para que se obtenha continuidade do programa, o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores é de suma importância. O suporte por parte das lideranças pode se dar de várias maneiras:

- Continuidade ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas;
- Encorajamento ativo dos liderados como parte das tarefas cotidianas da liderança;



- Envolvimento dos liderados no planejamento e na tomada de decisão;
- Feedback aos liderados e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos, nas interações formais e informais;
- Estabelecimento de um clima aberto e encorajador.

O apoio das lideranças e a comunicação interativa interna são ferramentas predominantes do aspecto de gerenciamento de atitudes no endomarketing, mas são também, é claro, ingredientes-chave no gerenciamento da comunicação.

### 2.2.3 Comunicações Internas de Massa e Apoio de Informações

A maioria dos gerentes e supervisores compreende que existe a necessidade de informarem a seus subordinados sobre as novas estratégias orientadas para os serviços e as novas formas de se desempenharem nas interações comprador / vendedor. O desafio é: como fazer que seus liderados compreendam e pratiquem as novas estratégias, tarefas e maneiras de pensar.

### 2.2.4 Ferramentas de Administração de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos

É essencial conquistar e manter o tipo adequado de empregados na empresa. As descrições de cargo, os procedimentos de recrutamento, o plano de carreira, salário, prêmios e benefícios indiretos, assim como outras ferramentas da administração de pessoas, devem ser utilizadas pela organização de forma tal, que as metas do endomarketing sejam atingidas.

Nenhuma dessas tarefas é nova. Entretanto, são com freqüência utilizadas de forma passiva, mais como procedimentos administrativos do que como ferramentas ativas de marketing para alcançar os objetivos internos. Além disso, as implicações do marketing externo nessas tarefas são freqüentemente negligenciadas, ou por questões de "eficiência de custo", ou porque a gerência não está simplesmente consciente delas. Devido à abordagem gerencial tradicional, a maioria dos empregados são apenas considerados custos e não recursos geradores de receita.

## 2.2.5 Comunicação Externa de Massa

Os efeitos internos de qualquer campanha ou atividade de comunicação externa de massa são raramente reconhecidos em sua totalidade. Entretanto, os empregados quase sempre formam um público-alvo muito interessante e responsivo a campanhas publicitárias, lançamento de novos produtos e serviços e ações promocionais.

A pesquisa interna pode ser utilizada para descobrir, por exemplo, atitudes dos empregados em relação a determinada campanha publicitária ou apelo promocional.

Deve-se lembrar de que a primeira "grande venda" é aquela feita dentro de casa, para os colaboradores internos, que deverão sustentar as promessas que são feitas ao mercado.

## 2.2.6 Como Implementar uma Estratégia de Endomarketing

Ao planejar e implementar uma estratégia de endomarketing, algumas diretrizes devem ser observadas. Antes de tudo, o foco do endomarketing deve ser reconhecido e totalmente aceito pelas lideranças. O empregado sente que as lideranças o consideram importante quando lhe é permitido participar do processo; tanto no processo de pesquisa interna, quanto no planejamento de seus ambientes de trabalho, nas metas e escopo de suas tarefas, nas rotinas de informação e *feedback* e nas campanhas externas. Quando os empregados compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo que lhes é importante, ficam dispostos a se comprometer com o negócio e com a estratégia de endomarketing.

Entretanto, nunca deve ser esquecido o foco externo da estratégia e de qualquer programa de endomarketing. A melhoria do ambiente de trabalho e das tarefas dos colaboradores, é claro, constitui um objetivo importante em si mesmo. No entanto, o principal foco do endomarketing recai sobre o impacto de cada empregado no marketing externo. O objetivo primordial é o de melhorar a consciência para serviços e clientes e portanto, em última análise, as habilidades de marketing interativo e o desempenho do marketing externo pelos funcionários. Conseqüentemente, o foco interno e o externo do endomarketing caminham lado a lado.

O endomarketing tem que envolver e começar pela alta gerência e também incluir gerentes de nível médio e supervisores. Um suporte contínuo da gerência - não apenas "da boca para fora" - é fundamental para o desenvolvimento competente do processo.

### 2.3 FOCO DO ENDOMARKETING

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

É imprescindível, portanto, que os empresários passem a se ocupar cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores pois "não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso."

### 2.4 VALORES CULTURAIS

Valor cultural, para Cerqueira (1994), "é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que se reconhece como válido e bom para todos." E o que é válido e bom para os ocidentais está intimamente ligado ao interesse individual, pois o ego é o fator prevaemente na determinação do comprometimento. Seguindo esta linha, o autor aponta três valores básicos, imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas: auto-estima, empatia e afetividade nas relações interpessoais.

### 2.4.1 Auto-Estima

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

### 2.4.2 Empatia

É colocar-se psicologicamente e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades. Isto facilita a aceitação e a adesão interna das outras pessoas. Este valor apregoa que todos estão livres para interagir, mas que devem observar sempre que estão tratando com pessoas.

### 2.4.3 Afetividade nas Relações Interpessoais

Constitui-se em ser razoável nos pedidos e determinações. Este valor, além de grande facilitador da empatia, propala a natureza igualitária das pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam, não devendo haver relações de prepotência ou discriminação, de ninguém para ninguém. O autor alerta, entretanto, que se deve ter cuidado com as atitudes de hipocrisia.

### 2.4.4 Valores Culturais Decorrentes dos Valores Básicos

Valores decorrentes por serem caracterizações de um dos três valores básicos apresentados, ainda segundo Cerqueira (1994):

- a) **Transparência:** tem na verdade a sua instância maior. Considerado como uma manifestação da empatia, este valor decorrente contribui para a eliminação gradativa da mentira, da omissão e da hipocrisia, consistindo em um primeiro obstáculo aos boatos.
- b) **Alavancagem de Soluções:** significa acabar com o estado de omissão existente nas empresas, ao considerar que “todos os problemas são

problemas de todos". Este valor, que não deve ser interpretado com ingerência, gera ações multidirecionais.

- c) **Espírito Desarmado:** é evitar a predisposição existente nas pessoas de atacar e de agredir. Este valor, decorrente do valor básico empatia, apregoa que as pessoas têm o direito de interagir, formal ou informalmente, mas não o de agredir.
- d) **Os Espaços Vazios Devem Ser Preenchidos em Toda a Empresa:** significa a abertura de um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva. Os chefes estático abrem espaços para a ação do poder informal, reduzindo a sua influência pessoal.
- e) **Busque em Primeiro Lugar o Positivo, Depois o Negativo:** em todas as relações de trabalho é necessário identificar primeiramente as coisas positivas, manifestando satisfação com isto; para o negativo, orientação e educação para o aprimoramento.
- f) **A Valorização do Esforço, da Iniciativa e da Criatividade É a Base da Obtenção de Resultados –** agir sem reconhecer estas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas auto-estimas, gerando atitudes futuras de simples envolvimento.
- g) **Concessão x Conquista –** este valor decorrente deve ser amplamente explicitado, gerando o entendimento de que nas empresas nada se ganha, tudo se conquista, evitando-se o paternalismo.
- h) **É Proibido Prometer –** a promessa é um tipo de interação enganosa, ou de envolvimento do superior. Este deve substituí-la pela alavancagem.

## 2.5 PREMISSAS PARA A CRIAÇÃO DO ENDOMARKETING

Segundo Bekin (1995), para se criar uma cultura de Endomarketing numa empresa é necessário levar em consideração as seguintes premissas:

- 1) O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente.
- 2) Funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas.
- 3) Funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa, ação que deve preceder o marketing externo.

Assim, o autor (Bekin, 1995) constata que o enfoque principal é tratar o empregado como cliente. Considera, também, o Endomarketing como um processo holístico, onde por meio da interação constante entre as várias áreas da empresa, o funcionário passa a ter uma vida profissional sadia, com reflexos no ambiente familiar e no social.

A etapa seguinte é verificar e examinar as condições para a implantação do Endomarketing, consideradas por Bekin (1995) de importância decisiva. Portanto, o Endomarketing:

- 1 – Deve integrar a estratégia global da empresa;
- 2 – requer informação, conhecimento e apoio da alta direção;
- 3 – deve analisar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

Enfatiza que o Endomarketing apresenta como um de seus inimigos, a resistência que pode ser oferecida por alguns setores da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, neste caso em particular, porque o Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio da alta direção.

Os instrumentos adequados a um verdadeiro programa de Endomarketing são divididos em dois níveis: o de diagnóstico e o de programa de ação.

Um programa eficiente deve se ajustar à realidade da empresa. Neste momento é importante observar os seus pontos fracos e identificar onde devem ser corrigidos. Obtido o diagnóstico, Bekin (1995) indica os três níveis de abrangência do Endomarketing: a primeira situação surge quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente. O segundo nível ou situação se dá quando apesar de já haver estabelecido uma cultura de serviços, é necessário um novo processo para mantê-la. Por último, a situação onde é necessário expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários. Alerta, entretanto, que independente de qualquer nível de abrangência do Endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam o processo: atitude e comunicação.

A linha de ação de atitude é aquela que procura dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço voltado para o cliente, enquanto a linha de comunicação estabelece um amplo sistema de informações com

o objetivo de subsidiar o funcionário para que possa cumprir com eficiência as suas tarefas.

## 2.6 FATORES LIGADOS À DESMOTIVAÇÃO

Brum (1998) afirma que a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, mas quando recorrente, é necessário um exame detalhado de suas causas, que podem estar ligadas a:

- Salário inadequado;
- falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- desconhecimento quanto à própria performance no trabalho;
- desapontamento pela perda de uma promoção;
- inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa;
- acúmulo de tarefas;
- aumento do número de tarefas.

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

Transpostas as justificativas introdutórias, Brum (1998) define Endomarketing como “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Vai além, ao afirmar que “Comunicação Interna, Marketing Interno ou Endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

## 2.7 O PÚBLICO INTERNO

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

### 2.7.1 O Programa de Comunicação Interna

Antes de iniciar um programa de Comunicação Interna, a empresa deve ter com clareza objetivos a que se propõe:

- Aumentar a produtividade;
- melhorar a qualidade do produto;
- aproximar a empresa da comunidade;
- conquistar a credibilidade dos funcionários;
- melhorar o atendimento do público;
- trabalhar com funcionários felizes;
- aumentar os lucros da empresa.

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

Em suas considerações finais, Brum (1998) ressalta a impossibilidade de controlar o uso que os funcionários darão às idéias transmitidas, mas que é possível minimizar esse efeito com uma maior e melhor comunicação com o público interno. Destaca, também, que “com um alto nível de motivação e um clima favorável ao crescimento pessoal e profissional de cada um, a empresa pode ter o funcionário como um ‘agente de marketing’. E esse Marketing será intuitivo”.



## 2.8 IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE ENDOMARKETING

Ao definir que qualquer projeto de Endomarketing cria um forte componente de comunicação integrada, estabelecem-se suas subdivisões em:

- a) *Projeto de Difusão Cultural*, que determinam a prática inicial dos valores essenciais escolhidos pela empresa, para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento, e que também estabelecem um clima adequado nas relações interpessoais. São considerados obrigatórios no início do processo de implantação do Endomarketing.
- b) *Projetos de Desenvolvimento Cultural*, que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, acelerando a sinergia do comprometimento, pela valorização e reconhecimento do ser humano.
- c) *Projetos de Segurança Cultural*, que garantem que a base cultural estabelecida será desenvolvida. Estes projetos auxiliam na identificação das chefias que estão apenas envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural.
- d) *Projetos Suplementares de RH*, geralmente ligados à área de recursos humanos, não são classificados como essenciais e que, por isto, podem ser implantados em qualquer época.
- e) *Projetos Avançados*, que combinam a motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, com recompensas em dinheiro, em função dos resultados obtidos.

Já quanto à implantação, Cerqueira (1994) estabelece assim a sua classificação:

- 1) *Projetos Sistêmicos*, implantados em toda a empresa para servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano.
- 2) *Projetos de Irradiação Cultural*, implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando expansão.

E para gerir os projetos, estes se dividem em:

- i) *Projeto de Cúpula*, desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores de empresas.
- ii) *Projetos de Linha Gerencial*, integram e melhoram a comunicação dos níveis intermediários de chefias.
- iii) *Projetos de Base*, desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, juntamente com seus funcionários.

De acordo com Bekin (1995), o sucesso de um programa de implantação do Endomarketing, segundo Bekin, depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da sua execução e gerenciamento.

Na seqüência, o autor indica os pontos essenciais que integram um programa de implantação do Endomarketing:

- Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- processos de seleção;
- plano de carreira;
- motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- sistema de informações e rede de comunicação interna;
- segmentação de mercado de clientes internos;
- cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Ao abordar a questão da motivação e valorização, Bekin (1995) enuncia os três pontos essenciais para atender as expectativas dos funcionários:

- 1) O reconhecimento pelo seu trabalho.
- 2) O reconhecimento como indivíduos.
- 3) Uma remuneração adequada.

Assim, todo programa de motivação ou valorização deve aprofundar ao máximo estas três expectativas básicas.

A motivação é um processo global que visa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo à cultura organizacional existente. Como um processo, a motivação tem uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e

comprometimento. Estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário é o que caracteriza precisamente o Endomarketing.

Bekin (1995) enumera dez critérios necessários à criação de um processo de motivação:

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

É possível verificar que os seis primeiros itens dão prioridade ao grupo e esta prioridade é intencional, uma vez que somente ele pode dar coesão interna à empresa. Já com relação à valorização do indivíduo, o autor afirma que esta deve resultar da função que exerce dentro do grupo.

Outro aspecto abordado se refere ao estímulo à iniciativa e criatividade do funcionário como fator indiscutível de aumento de produtividade. O incentivo à atitudes desta natureza é uma forma de prevenção; é o impulso à descoberta de soluções que se antecipam aos problemas. O clima organizacional favorável à iniciativa e criatividade impõem a delegação de poderes, que por sua vez “fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial”. A delegação de poderes, entretanto, sofre muitas resistências, provenientes, em geral, de estruturas organizacionais rígidas ou de gerentes e supervisores muito apegados a seu poder, manifestadas pelo controle excessivo das informações e pela rígida obediência ao manual de regras.

Ainda dentro do item motivação, Bekin (1995) aborda a questão da remuneração como a concretização da valorização do funcionário, pois “o bom salário dá tranquilidade e dignidade ao funcionário, constituindo-se em aspecto

fundamental para a sua motivação”. Indica, também, a necessidade de a empresa estabelecer programas permanentes de recompensa, com enfoque prioritário nos grupos.

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

## 2.9 EFICÁCIA DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Brum (1998) aponta sete fatores que determinam o sucesso ou fracasso de um programa de endomarketing:

- 1) A valorização da cultura e da instituição;
- 2) O Endomarketing como um processo educativo;
- 3) Instrumentos que encantem o público interno;
- 4) Informação como responsabilidade da empresa;
- 5) A verdade e a mentira sempre aparecem;
- 6) As mensagens devem ser simples, curtas e claras;
- 7) O impacto visual a partir dos instrumentos.

### 2.9.1 A Valorização da Cultura e da Instituição

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

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

## 2.9.2 O Endomarketing como um Processo Educativo

A autora (Brum, 1998) assinala a importância de as empresas aprimorarem os seus processos de seleção, na busca de melhores recursos humanos para o atendimento dos clientes, visto que o custo para educar pessoas erradas é muito alto para uma empresa.

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

## 2.9.3 Instrumentos que Encantem o Público Interno

Destaque para a criatividade, em um contexto de Endomarketing, como condição necessária para a aproximação da empresa com o funcionário, considerando que o estímulo deve ser direcionado àqueles que sabem melhor lidar com as idéias.

A geração de idéias, segundo Brum (1998), não é a parte mais difícil do Endomarketing, mas a continuidade do processo, que pode ser paralisado quando há um controle muito rígido e forte apego ao cumprimento de regras.

## 2.9.4 Informação como Responsabilidade da Empresa

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

Comunicação horizontal é a comunicação interpessoal, e esta necessita de apoio na área da psicologia para ser comentada.

É importante informar em tempo certo, através de canais adequados e de preparar a notícia para que esta seja bem recebida pelo funcionário, pois por pior que seja a informação, “ela sempre pode ser amenizada antes de chegar ao público

interno”. Apresenta, então, algumas recomendações para o que considera como a pior informação que existe dentro de uma empresa: a demissão.

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

### 2.9.5 A Verdade e a Mentira Sempre Aparecem

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

### 2.9.6 As Mensagens Devem ser Simples, Curtas e Claras

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

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

### 2.9.7 O Impacto Visual a Partir dos Instrumentos

Os instrumentos de Comunicação Interna devem ser produzidos em cores quentes e vivas, pois o aprendizado se dá principalmente através da visão. Segundo Brum (1998), o “primeiro impacto da cor é na parte emocional do cérebro e o segundo, na parte racional”.

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

### 3 CONCLUSÃO

O endomarketing é uma das ferramentas mais utilizadas para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre patrão e funcionário.

Os colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos e tudo que é feito dentro da empresa, seja bom ou ruim, reflete no consumidor. Por isso é importante saber se o colaborador interno está satisfeito. Assim, ele poderá fazer bem o seu trabalho, que é a engrenagem principal para o êxito da empresa.

O endomarketing conta com um composto de processos, atividades e instrumentos voltados à compreensão e à satisfação das necessidades do público interno da organização, tendo como orientação o cumprimento dos objetivos organizacionais. Realizar um programa de endomarketing com sucesso é garantir o comprometimento e a verdadeira adesão interna dos membros da organização com os objetivos organizacionais e com a satisfação das necessidades dos clientes externos.

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

Entretanto, nunca deve ser esquecido o foco externo da estratégia e de qualquer programa de endomarketing. A melhoria do ambiente de trabalho e das tarefas dos colaboradores constitui um objetivo importante em si mesmo. No entanto, o principal foco recai sobre o impacto para cada funcionário no marketing externo. O objetivo primordial é o de melhorar a consciência para serviços e satisfação dos clientes, portanto as habilidades de marketing interativo e o desempenho do marketing externo, pelos colaboradores. Conseqüentemente, o foco interno e externo do endomarketing caminhará lado a lado.

O que presentemente se reconhece como relacionamento saudável entre as partes pode, em um futuro não muito distante, ser considerado contrário ao bom

senso. Há, como se vê, muito espaço para as relações mais avançadas entre patrões e empregados, mas nem um milímetro para o seu retrocesso.

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

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

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

Contudo, o processo de endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível e capaz de disseminar conhecimento, gerar responsabilidades e delegar poder de decisão aos empregados. Cultura é o acúmulo de experiências, de formas de pensar e de regras de interação com os outros e com o meio ambiente.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALERINI, Cristina. **Endomarketing: as várias faces da comunicação interna.** [http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo\\_ed=80&secao=181](http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=80&secao=181) em novembro de 2004.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CEQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.
- COSTA, Daniel. **Premissas fundamentais da gestão de endomarketing.** <http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?view=1&id=6962&secao=158> em novembro de 2004.
- COSTA, Daniel. **Uma nova visão do endomarketing.** <http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?view=1&id=6962&secao=158> em novembro de 2004.
- ITALIANI, Fernando. **Gestão de pessoas - A principal ferramenta para o sucesso.** <http://www.portaldomarketing.com.br> em 21 de maio de 2004.
- O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as Dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas Organizações.** Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Para potencializar o endomarketing.** <http://www.endomarketing.com/artigo7.htm> em novembro de 2004.
- VILHENA, João Baptista. **Ajudando a área de rh a fazer marketing.** <http://www.guiarh.com.br/prh6.htm> em 10 de abril de 2005.
- <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitoendomarketing.htm> em novembro de 2004.
- [http://www.dinamoweb.com.br/design/portf\\_d/htm/endo.htm](http://www.dinamoweb.com.br/design/portf_d/htm/endo.htm) em novembro de 2004.
- Endomarketing: uma nova ferramenta de marketing para o público interno.** [http://www.policiamilitar.rj.gov.br/en\\_oque.htm#top](http://www.policiamilitar.rj.gov.br/en_oque.htm#top) em novembro de 2004.