

MICHELE ZOLET MARCON
STEFANIA RIBEIRO DIAS

A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING
NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração de Pessoas, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientadora: Mirian Palmeira

CURITIBA

2008

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que direta ou indiretamente,
contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, Início, Meio e Fim, de todos os nossos sonhos, de toda a nossa vida.

Aos amigos, que nos incentivaram em todos os momentos com palavras e gestos de amor e conforto, sempre sinceros.

A nossos pais, mãos amigas que sempre nos guiaram e incentivaram, sem nunca perder o amor.

A Professora Mirian Palmeira, que com inteligência, entusiasmo e comprometimento, nos auxiliou durante o último ano de trabalho duro, porém compensador.

RESUMO

O endomarketing vem sendo apresentado como uma alternativa para aumentar o comprometimento dos empregados com os objetivos das organizações. Esta definição, que estabelece um tipo de unanimidade entre os autores e revela, por si, as propostas de endomarketing aplicadas nas empresas dos mais diversos segmentos do país. Com uma base teórica repleta de retalhos de outras áreas do conhecimento, o endomarketing subverte a lógica fundamental da disciplina que o originou: o Marketing, que na sua essência busca atender plenamente os anseios e desejos do cliente. Neste sentido, torna-se necessária a preocupação com o público interno da organização, a compreensão de suas atitudes, dos valores subjacentes e o conhecimento de suas necessidades e objetivos. Este trabalho inicia-se com a apresentação do referencial teórico relativo ao endomarketing, explicando-o como sistema e como forma de comprometimento. Em seguida é apresentando a pesquisa realizada na empresa, objeto deste estudo, o resultado e as principais considerações.

Palavras-chave: Endomarketing, instrumentos e comprometimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Comparativo das abordagens de Endomarketing.....	20
Quadro 2: Comparação dos instrumentos de Endomarketing e suas variações.....	23
Quadro 3: Percepção dos níveis estratégicos e táticos em relação ao processo.....	27
Quadro 4: Avaliação dos instrumentos de Endomarketing.....	28
Figura 1: Organograma da empresa.....	11

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 A EMPRESA	10
1.1.1 Organograma	11
1.1.2 Missão	11
1.1.3 Visão	12
1.1.4 Valores	12
1.2 OBJETIVO GERAL	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	13
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	14
2.1 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING	14
2.2 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING	15
2.3 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELO ENDOMARKETING	21
3 METODOLOGIA	25
3.1 OBJETIVO GERAL	25
3.1.1 Objetivos Específicos	25
4 RESULTADOS/ANÁLISE DOS DADOS	26
4.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	29
4.1.1 Diagnóstico da Situação	29
5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

Com a frenética velocidade das mudanças, as organizações competitivas perceberam rapidamente que aquela cultura hermética, introvertida e conservadora, oriunda do modelo burocrático, não satisfazem suas exigências relativas à comunicação com o mercado.

Ao se reposicionarem de forma pró-ativa as empresas perceberam que o vírus burocrático havia contaminado também a postura de seus empregados e com isso a mudança cultural tornar-se-ia inevitável.

O foco a partir de então passou a ser a mudança na mentalidade dos integrantes da organização desde a alta gerência até os níveis mais baixos e para tanto a utilização de técnicas e ferramentas de comunicação interna tornou-se indispensável.

O instrumento que melhor se aplica as necessidades atuais das organizações é o endomarketing, que propõe a aplicação do Marketing para dentro da empresa, ou seja, atender plenamente os anseios e desejos dos clientes internos, além de favorecer um melhor ambiente de trabalho, motivando e favorecendo o comprometimento de todos com os resultados e estratégias da companhia.

O endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado sendo que para esse último, o objetivo é tornando-o um aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho. Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e principalmente qualificação do funcionário.

De acordo com Stewart (1998) o talento do corpo funcional, a eficácia de sistemas gerenciais e o relacionamento com clientes são os itens que, juntos, constituem o capital intelectual. Este fator acaba por determinar uma valorização substancial da empresa sobre o valor contábil de seus ativos.

Assim, este estudo tem como tema o endomarketing como uma ferramenta de grande importância para o sucesso empresarial.

1.1 A EMPRESA

A empresa escolhida como objeto de pesquisa, cujo nome foi, a pedido, omitido, é uma *holding* especializada em produção, impressão e distribuição de listas telefônicas, livros, revistas e encartes. Ela imprime produtos em 31 idiomas diferentes para 55 países, fabrica mais de 45 milhões de livros e revistas anualmente nas 9 (nove) unidades de produção, todas certificadas pela ISO 9002, sendo: 6 (seis) na Colômbia, 2 (duas) no Equador, 1 (uma) no México e 1 (uma) no Brasil.

Ela atua no mercado gráfico brasileiro há mais de 16 anos com o seu parque gráfico próprio, situado na BR-277 km 62/63 em São José dos Pinhais a 24 km de Curitiba, no Estado do Paraná, na região sul do Brasil. Oferece os serviços integrados de impressão *offset* em rotativa *heat-set* e *cold-set* para atender com rápida resposta. Possui preparo e capacidade para o mercado nacional e o Mercosul, conhecimento profundo e compromisso permanente com a qualidade e a atenção voltada para o cliente no mercado competitivo.

Atualmente a empresa conta com 274 colaboradores, sendo a maioria lotada na área de produção.

Tem como principais produtos às impressões de listas telefônicas das marcas Editel e Listel, livros didáticos Ática e Scipione, folders, banners e manuais técnicos.

Pensando em inovação e ações frente à concorrência, a empresa tem feito altos investimentos em aquisições de novas máquinas, com o objetivo de melhorar o processo produtivo, tanto em agilidade e qualidade, quanto em redução de desperdício de matéria prima. Em 2006 os investimentos chegaram a US\$ 2 milhões e em 2007 a US\$ 1,5 milhões.

Em 2007, também a empresa ganhou uma licitação para produzir manuais técnicos da Microsoft. Esta licitação visa à distribuição do produto para todas as Américas. Atualmente a empresa é a responsável pela produção e distribuição para o mercado interno e Mercosul. O que trouxe à empresa um faturamento anual estimado de R\$ 2,8 milhões.

Assim, a empresa vem conquistando mercado, através da diversificação de produtos.

1.1.1 Organograma

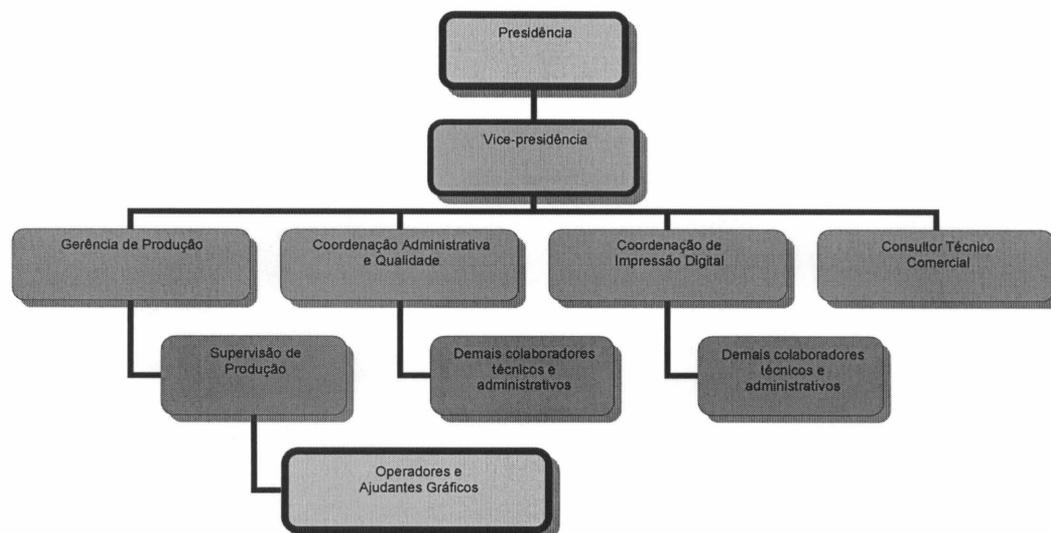


Figura 1: Organograma da empresa.

Fonte: Documentos internos da empresa.

1.1.2 Missão

Uma empresa multinacional que, com sentido social e fazendo as coisas bem, contribui para a produtividade de seus clientes e para o desenvolvimento das pessoas, oferecendo produtos e serviços inovadores, competitivos e rentáveis para garantir um crescimento sustentável.

1.1.3 Visão

Consolidar-se como empresa multinacional líder na América Latina e ser o fornecedor preferido de produtos e serviços, mantendo um excelente nível de qualidade.

1.1.4 Valores

- **Orientação ao Cliente:** Conhecer e satisfazer as necessidades para manter relações de curto e longo prazo.
- **Inovação:** Disposição permanente para criar e aprimorar produtos, serviços e processos.
- **Integridade:** Agir de maneira honesta e clara, gerando confiança nos clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e na comunidade. Trabalhar sob a égide da lei e das normas estabelecidas nos diferentes países onde operamos.
- **Respeito:** Disposição permanente para reconhecer, aceitar e compreender todas as pessoas que interagem com a organização.
- **Compromisso Social:** Cumprir com suas responsabilidades junto as comunidades onde ela opera.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste estudo é apresentar melhorias para o programa atual de endomarketing da empresa e a aplicação de suas ferramentas na melhoria do comprometimento dos empregados e no clima interno da empresa.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar o modelo atual de endomarketing utilizado pela empresa
- Sugerir melhorias no programa
- Analisar as ferramentas de comunicação interna

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho se inicia com um resumo das obras teóricas que abordam as diferentes perspectivas do endomarketing.

Na seqüência é apresentada a pesquisa realizada na empresa, a metodologia aplicada e os resultados obtidos, além da análise crítica da situação da empresa em relação às ferramentas de endomarketing utilizadas.

Para finalizar são apresentadas as recomendações e sugestões direcionadas a realidade e a rotina da organização.

2 REVISÃO TEÓRICO–EMPÍRICA

O endomarketing é uma resposta adequada à globalização, uma situação internacional de mercado que conhecemos bem.

Para alcançar vantagens competitivas nesta economia globalizada, as empresas procuram cada vez mais definir o seu espaço, a sua área de atuação, afinal o novo ambiente de negócios exige grande flexibilidade e velocidade na compreensão das transformações, absorção das inovações tecnológicas e percepção das estratégias a serem adotadas frente à nova sociedade.

Optar e priorizar o cliente, a qualidade e o aumento de produtividade, requer um maior esforço para motivar o corpo funcional a fim de que eles realizem um bom trabalho.

Nesta nova realidade, de um mercado orientado para o cliente, um dos principais fatores de eficiência está na valorização das pessoas dentro da organização, em uma visão de cliente interno. Empresas comprometidas com este conceito acreditam que boas relações com os funcionários resultam em boas relações com os clientes. Suas gerências estão aptas a criar ambientes que apoiem os funcionários, dão chance a todos de participarem com sugestões sobre a forma como os trabalhos são realizados e incentivam as alternativas para torná-lo mais produtivos, recompensam pelos bons serviços e sabem qual o nível de satisfação do funcionário em relação ao seu trabalho.

Seguindo esta visão, o endomarketing propõe a utilização de ferramentas para integrar e alinhar os objetivos e estratégias das empresas com seu bem maior, o capital humano.

2.1 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

É sabido que as relações internas afetam o comportamento da equipe frente aos clientes. Ao promover melhorias no relacionamento interno, a agilização e transparência dos fluxos de comunicação, a introdução de mudanças nas atitudes e

comportamentos, as práticas do endomarketing favorecem o desenvolvimento, nos empregados, de uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes, onde segundo o autor Bekin (1995), reside toda a sua importância.

Dessa forma, o endomarketing pode contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois forma uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização e a satisfação do cliente, atende iniciativa de promover os primeiros estudos sobre o tema, desencadeando com isso a implantação do processo.

Na maioria das empresas, as ações de endomarketing são conduzidas pela área de marketing ou recursos humanos e suas diretrizes, estratégias e desenvolvimento partem da missão, visão e dos objetivos gerais da empresa.

2.2 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

O conceito de endomarketing relaciona os públicos interno e externo de uma organização, o principal objetivo é promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

Para Bekin (1995) os fundamentos do endomarketing podem ser assim estruturados:

Objetivo: fazer com que os diversos departamentos e seus empregados compartilhem os valores e objetivos da empresa, fazendo surgir um processo de coesão e comunicação no ambiente interno, resultando em atração e retenção de clientes internos e externos.

Função: integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar uma melhor qualidade dos produtos e serviços.

Importância Estratégica: realizar a avaliação do ambiente interno da organização (moral, satisfação de necessidades e conflito entre a cultura organizacional e os objetivos estratégicos), de modo a permitir o sucesso da estratégia da empresa voltada para o ambiente externo.

Premissas Básicas: conquista e retenção de clientes por meio de serviços excelentes, valorização dos empregados como pessoas, tratando-os como clientes da empresa, geração do comprometimento desses empregados com os objetivos da empresa.

Natureza do Processo: o endomarketing é holístico, a medida que busca promover a integração de todas as unidades organizacionais, por meio da comunicação, da cooperação e do compartilhamento de responsabilidades.

Condições de Implementação: o programa de endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da organização, ele requer conhecimento, informação, compromisso e apoio da alta administração. Ele deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

Público-alvo: por etapas, o programa deverá atingir a alta e média administração, gerentes e supervisores, empregados em contato com clientes, pessoal de apoio as atividades da organização e a empresa como um todo.

A obra do autor foi estruturada em forma de entrevista e aborda, sobretudo, os aspectos conceituais e práticos do endomarketing, com isso ele busca responder a atual situação do mercado globalizado, enfocando a nova estrutura organizacional ligada a cultura de serviço.

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

Bekin (1995) defende a idéia de que a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do poder e das informações e na coesão interna. Ele reforça seu ponto de vista ao reiterar a criação de estruturas operacionais flexíveis e descentralizadas, com a valorização da mão-de-obra, treinada e motivada. Para ele a direção das empresas deve estar disposta a desconcentrar decisões, acabar com a rígida e mal estruturada divisão de tarefas e com a comunicação ineficiente, pois todo funcionário, sobretudo os da linha de frente, deve estar apto a apresentar soluções adequadas e satisfazer os clientes, em qualquer circunstância. “A orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa”.

Na visão do autor, o sucesso de um programa eficaz de endomarketing deve se basear em três premissas:

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

A etapa seguinte é verificar e examinar as condições internas da organização, conhecendo as pessoas, os processos e as necessidades de cada um, o envolvimento da alta administração, da gerência e dos supervisores é fundamental, pois eles serão os agentes de mudança. A atitude e o comprometimento das pessoas que estão nesses cargos refletirão nos demais empregados.

A abordagem do autor Cerqueira (1994) sobre o tema faz um pequeno apanhado histórico acerca da evolução dos meios tecnológicos de informação e transporte, afirmando que estas mudanças atingem o nível de percepção das pessoas e que, por consequência, alteram o comportamento individual e coletivo do homem no trabalho, induzindo-o a crer que não é mais “um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo”

O autor ainda estabelece um paralelo entre norte cultural e norte tecnológico, assegurando que a divergência entre eles é responsável pelas deformações provocadas nas empresas. Para ele, as pessoas são capazes de levar o desenvolvimento da

tecnologia para onde lhes parecer mais vantajoso. Baseado nisto, ele sugere o aproveitamento dos recursos humanos e tecnologias existentes para o estabelecimento de um norte cultural sinérgico que deverá ser elaborado e explicado a todos os funcionários com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento organizacional.

• Focando mais nos aspectos comportamentais, ele afirma ainda que existam duas maneiras de as pessoas responderem aos estímulos que recebem: a primeira, considerada reativa negativa, caracteriza-se quando a pessoa concorda externamente com o estímulo emitido pela outra, mas a adesão é apenas superficial e a segunda forma de relacionamento, considerada reativa positiva, a pessoa concorda internamente com as ordens recebidas, a adesão neste caso é voluntária, denominada por comprometimento.

• Seguindo esta linha, o autor aponta três valores básicos para o desenvolvimento das relações de comprometimento na empresas: Auto-Estima, Empatia e Afetividade nas Relações Interpessoais. Ele alerta que as ameaças a estas relações é principalmente pela falta de gestão preventiva das chefias e o foco no controle burocrático.

• Para o autor, não vale a pena investir somente na cultura, em novos valores ou nas cabeças das pessoas. É necessário criar apoios no sistema que facilitem a prática e conseqüentemente, a consolidação da sinergia do comprometimento. Os apoios a que se refere são os treinamentos culturais, sempre acompanhados por projetos que visam alavancar a prática dos valores e da sinergia do comprometimento, gerando incentivo à mudança comportamental. Estes projetos também devem ser organizados e implantados sobre uma base bem difundida de valores em todos os segmentos da organização.

A abordagem de Brum (1994) sobre o tema ressalta de forma clara e evidente a definição de marketing e de programas de qualidade nas empresas como sendo fundamentais para um programa eficiente de endomarketing.

Para ela, os programas de qualidade estimulam o envolvimento das pessoas nos processos de mudança, pois sua execução depende do trabalho em grupo. Ela afirma que a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, mas é necessário que a empresa esteja sempre atenta aos fatores que geralmente ocasionam isso. Um ambiente

de trabalho saudável onde há liberdade de informação e incentivo a criatividade, transforma os funcionários em aliados.

• 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”. Ela ainda 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”.

• Para um processo de mudança onde todos estão devidamente alinhados com as estratégias e objetivos da organização, a autora sugere algumas ações:

- Pesquisa de Clima: para avaliar, compreender as atitudes, comportamentos e necessidades das pessoas. Isso possibilitará as empresas a compreender a realidade e os pontos a serem melhorados internamente.
- Programa de Comunicação Interno: para que a informação que geralmente está no topo da pirâmide organizacional possa disseminar-se aos demais níveis.
- Programa de Treinamento: a fim manter os empregados focados no fator “mudança” e em um novo ambiente de negócios.
- Sistema de Remuneração: a fim de possibilitar a avaliação da compatibilidade entre a remuneração e a atividade desempenhada.

A autora ressalta a impossibilidade de controlar o uso que os empregados darão às idéias transmitidas e os programas implementados, mas é possível minimizar os efeitos negativos com uma maior e melhor comunicação com o público – interno.

Em resumo, os autores citados acima têm em comum a idéia de que o endomarketing deve motivar os trabalhadores de forma a gerar diferencial competitivo às empresas, mas não apresentam, entre si, um conjunto ordenado e similar de técnicas para a consecução de seus objetivos.

• Analisa Brum (1994 e 1998) dirige sua visão de endomarketing para o uso diligente de técnicas de comunicação e enquanto Wilson Cerqueira (1994) trilha pelos caminhos dos relacionamentos humanos e da motivação para o trabalho, Saul Bekin

(1995) busca sincronia de interesses entre empregadores e empregados para a implementação dos fundamentos de Marketing.

A ausência de uma uniformidade teórica dificulta, naturalmente, uma análise comparativa, pois esta se evidencia justamente pela diversidade, mas há certa similaridade nos fundamentos que norteiam as três abordagens conforme demonstra o quadro a seguir:

FUNDAMENTOS	CERQUEIRA	BRUM	BEKIM
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de Marketing para o público interno
CONCEITO	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudança	Processo para programar a estrutura de Marketing da empresa
OBJETIVO	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
FUNÇÃO	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar Empresas/ Funcionários	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional
ORIGEM DA ABORDAGEM	Motivação para o trabalho	Relações Públicas	Marketing como filosofia

Quadro 1: Comparativo das abordagens de Endomarketing.

Fonte: Elaboração do autor

2.3 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PELO ENDOMARKETING

São vários os instrumentos a disposição das empresas, devendo-se contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação a cada realidade .

A literatura destaca, entre outras, as seguintes categorias de instrumentos: folders, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornais internos e atividades festivas.

Brum (1998) é mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- Vídeos: institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes, têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- Manuais: técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se a apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação a tecnologia e a moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- Jornal Interno: para a divulgação das notícias da empresa. Podem ser criados vários encartes como, por exemplo: novos projetos, área de marketing; associação de funcionários. Ele pode ser utilizado na versão jornal de parede ou ainda, jornal mural;
- Cartazes Motivacionais, Informativos: tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
- Canais Diretos: reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
- Palestras Internas: tem por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;

- Grife Interna: registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
- Memorial: utilizado para resgatar a história da empresa, a evolução da mesma – coisas que em geral as pessoas desconhecem;
- Rádio Interna: divulgação de notícias urgentes, lembretes importantes, eventos;

A seleção do mix de instrumento depende dos objetivos pretendidos bem como da consideração (avaliação) de algumas variáveis que os distinguem. A exemplo do custo de implantação e manutenção, do nível de envolvimento da coordenação, ou seja, tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção dos instrumentos, da abrangência, isto é, do número de empregados que se pretende envolver e da durabilidade – necessidade de atualização.

O quadro a seguir compara em uma escala ordinal, as variáveis dos instrumentos:

Instrumentos	Custo	Envolvimento da Coordenação	Abrangência	Durabilidade
Confeção de vídeos	Alto	Alto	Alto	Média
Manuais Técnicos	Médio	Alto	Baixo	Médio
Manuais Educativos	Médio	Alto	Alto	Alto
Jornal Interno	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Cartazes Motivacionais	Médio	Baixo	Alto	Alto
Canais Diretos	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
Palestras Internas	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Grife Interna	Alto	Baixo	Alto	Alto
Memorial	Alto	Alto	Alto	Alto
Rádio Interna	Alto	Médio	Alto	Baixo
Intranet	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Atividades Festivas	Médio	Alto	Alto	Baixo

Quadro 2: Comparação dos Instrumentos de Endomarketing e suas Variações.

Fonte: Fonte: Elaboração do autor

Uma empresa que possui pouca disponibilidade de tempo para a coordenação do processo, deve evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação, caso contrário, corre o risco de ter problemas na etapa de implantação do plano.

Além da seleção dos instrumentos, Cerqueira (1995) salienta a importância de que os projetos “devem ser elaborados dentro de grupos voluntários ou escolhidos em eleição”, devendo, contudo, para a implantação ser validados pela diretoria da empresa.

• Em relação a implantação o autor sugere que seja subdivida em cinco tipos de projetos:

- Projetos Básicos de Difusão Cultural: divulgam os valores essenciais da empresa e propiciam a formação de um clima adequado para a promoção das relações interpessoais;
- Projetos de Desenvolvimento Cultural: Consolidam a base cultural desenvolvida e aceleram qualitativamente, por meio do reconhecimento e da valorização do ser humano, o comprometimento;
- Projetos de Segurança Cultural: São projetos que fazem com que a chefia, que está somente envolvida e não comprometida, seja identificada, pois é ela que garante a divulgação dos projetos básicos de difusão cultural;
- Projetos Suplementares de RH: são projetos que facilitam e melhoram o grau de comprometimento das pessoas;
- Projetos Avançados: Trabalham a combinação da motivação psicológica e material.

- Ver o endomarketing como um sistema é a melhor forma de compreender de que maneira ele pode vir a ser utilizado para a compreensão do comportamento do público interno da organização. Assim como o marketing possui um chamado “mix” ou composto de marketing, também o endomarketing conta com um composto de processos, atividades e instrumentos voltados a compreensão e satisfação das necessidades do público interno, tendo como orientação o cumprimento dos objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

A pesquisa a ser realizada neste trabalho, visa coletar dados pertinentes a rotina da empresa no tange a aplicação e utilização das ferramentas de endomarketing.

3.1 OBJETIVO GERAL

- Avaliar o programa atual de endomarketing utilizado pela empresa.

3.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar as ferramentas de endomarketing aplicadas pela empresa
- Avaliar os meios de comunicação internos utilizados
- Identificar a percepção dos empregados quanto ao programa ora utilizado.

Tendo em vista a natureza do problema, bem como dos objetivos a que se propunha, na primeira parte da pesquisa buscamos identificar e analisar, em profundidade, o surgimento e a trajetória do endomarketing na empresa, a estrutura responsável pela condução das atividades, a linguagem utilizada, o histórico do seu desenvolvimento, o detalhamento dos instrumentos utilizados, a forma de coordenação dos projetos, as avaliações já realizadas e o planejamento para a continuidade do processo, entre outros aspectos. Essa etapa, fundamentalmente apoiada em dados secundários (documentos) disponibilizados pela empresa, resultou em informações que subsidiaram a realização das etapas subseqüentes.

Para saber a opinião dos níveis estratégicos e táticos a respeito do processo, definimos uma amostra intencionalmente selecionada em razão do papel e da importância dos entrevistados, bem como das suas áreas de atuação. Com isso coletamos dados primários e demos um enfoque qualitativo a pesquisa por meio de entrevistas previamente agendadas.

Recorremos às técnicas quantitativas para mensurar o grau de sensibilização dos empregados frente aos instrumentos de endomarketing utilizados pela empresa. Aplicamos um questionário estruturado, com questões fechadas e concebidas a partir de revisão da literatura, para uma amostra representativa do quadro funcional.

4 RESULTADOS/ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa constatamos que os instrumentos utilizados pela empresa podem ser classificados em:

1. **Permanentes:** utilizados de forma contínua e ininterrupta, são eles: Intranet e Mural. Esses instrumentos são monitorados diariamente pela equipe responsável e servem para divulgação das atividades e das novidades relacionadas à empresa como: acompanhamento das metas, novos benefícios, lista de aniversariantes.
2. **Periódicos:** repetidos geralmente em intervalos regulares, a empresa utiliza para promover a aproximação do nível operacional (supervisores e operários) com o nível estratégico (direção e gerência). O nome dado a esse programa é “Grupos Primários” e ocorre a cada dois a três meses. Na pauta inclui a apresentação de novos projetos e status dos projetos em andamento da companhia além de discussão sobre a melhoria nos processos.
3. **Eventuais:** instrumentos utilizados conforme a necessidade ou o momento, normalmente ocorre uma única vez, são eles: pesquisa de clima organizacional, eventos com datas comemorativas, a exemplo do Dia dos Pais, das Mães, do Trabalho e das Crianças, festa de confraternização no final de cada ano.

As informações coletadas na segunda etapa da pesquisa, cujo objetivo era apurar a opinião dos níveis estratégicos e táticos a respeito do programa de endomarketing na empresa, podem ser sintetizadas no quadro abaixo:

QUESTÕES	NÍVEL	
	Estratégico	Tático
Conceito de Endomarketing	Forma de comunicação da empresa	Forma de comunicação da empresa
Objetivos do programa de Endomarketing	Gerar comprometimento Divulgar e consolidar a cultura organizacional Aumentar a participação	Consolidar a cultura da organização Aumentar a participação
Maiores dificuldades na implantação do processo	Abertura de informações Definição dos objetivos Existência de filtros	Abertura de informações Definição dos objetivos Formação do nível operacional
Instrumentos mais importantes	Reunião Mensal Encontro Anual	Reunião Mensal
Benefícios obtidos com a implantação e desenvolvimento do endomarketing	Capacidade de enxergar o contexto geral da organização Abertura para mudanças Melhoria na qualidade e na produtividade	Capacidade de enxergar o contexto geral da organização Abertura para mudanças Formação de pessoas mais críticas
Apoio corporativo para o endomarketing	Existente e demonstrado por meio da participação nas atividades	Existente e demonstrado por meio da participação nas atividades

Quadro 3: Percepção dos níveis estratégicos e táticos em relação ao processo.

Fonte: Elaboração do autor.

De forma geral, as entrevistas demonstram que se trata de um processo consolidado e consoante com os aspectos abordados pelos autores consultados. Tanto o nível estratégico quanto o tático têm clara percepção dos resultados já obtidos e que

se expressam na forma de mudança no comportamento dos empregados, na melhoria da qualidade e no aumento da produtividade.

Na terceira etapa, da população de 274 empregados, foi extraída uma amostra de 100 pessoas, todas submetidas ao questionário que pretendia mensurar o grau de sensibilização dos funcionários frente aos instrumentos de endomarketing utilizados pela empresa.

A distribuição dos questionários ficou a cargo da área de recursos humanos e o retorno, mediado pelos supervisores setoriais.

Após o retorno, tabulamos e analisamos os dados, conforme descrito no quadro abaixo:

Instrumentos de Endomarketing	Composição da Amostra Efetiva %			
	Não Sensibilizados	Sensibilizados	Sem Resposta	Total
Intranet	75	20	5	100
Mural	17	73	10	100
Grupos Primários	15	74	11	100
Pesquisa de Clima Organizacional	30	65	5	100
Festas em Datas Comemorativas	5	93	2	100
Festa de Final de Ano	3	97	0	100

Quadro 4: Avaliação dos Instrumentos de Endomarketing.

Fonte: Elaboração do autor

Percebe-se que os instrumentos apresentam os resultados esperados e sensibilizam a maioria dos empregados. As exceções são a Intranet e a Pesquisa de Clima Organizacional

Em relação a intranet, o que indica é que a implantação do instrumento ainda não está consolidada, os principais motivos apontados foram:

- 1) Pouca disponibilidade de computadores

2) Pouca prática com a ferramenta (intranet)

Já a pesquisa de Clima Organizacional, segundo os empregados, é de difícil compreensão, as perguntas são confusas e os resultados não são divulgados de forma clara.

4.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações são aquelas intrínsecas aos estudos de caso, isto é, a impossibilidade de generalização dos resultados. Não poderia mesmo ser diferente, dado que cada empresa faz uso de seus próprios instrumentos de endomarketing, impossibilitando com isso, que, por exemplo, o questionário utilizado fosse, na íntegra, replicado em outra organização.

4.1.1 Diagnóstico da Situação

Hoje, o maior desafio do endomarketing é proporcionar aos clientes internos, ou seja, os empregados, condições de colocar em prática valores como: transparência, empatia, afetividade, cooperação e principalmente comprometimento, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados e por consequência o aumento da produtividade

A empresa, objeto deste estudo, demonstra essa preocupação e por isso desde 1997 quando implantou seu programa de endomarketing, busca fazer uso dos mais diversos instrumentos para alinhar as estratégias da companhia com as expectativas dos empregados. Esse trabalho, sob responsabilidade da área de recursos humanos, já apresenta melhorias significativas no dia-a-dia e no clima interno da organização.

Pensando em melhorar o programa existente, recomendamos à área de recursos humanos que trabalhe nos dois instrumentos que na pesquisa realizada, apresentaram o maior percentual de não sensibilizados.

Sugerimos sensibilizar os empregados para a utilização da intranet através da disponibilidade de computadores nos ambientes reservados para descanso e lazer dentro da própria empresa. Para familiarizar o empregado na ferramenta, a área de recursos humanos pode encaixar o tema em seu programa de treinamento anual. É importante ter nos locais onde os empregados farão o acesso à ferramenta alguns informativos com as principais orientações sob a navegação e a importância deste instrumento na rotina da companhia.

Para a pesquisa de clima organizacional, sugerimos a área responsável pela elaboração das questões que esteja atenta a linguagem utilizada nos formulários. Utilizar uma linguagem informal e ordenar a pesquisa por temas, exemplo: Benefícios, Remuneração, Treinamento – farão com que os empregados entendam melhor o que se está perguntando e possam contribuir com respostas mais verdadeiras. Referente a divulgação dos resultados da pesquisa de clima, a área pode aproveitar as reuniões de grupos primários, que já é uma prática na companhia, e explorar os temas pesquisados, mostrando os resultados e elaborando junto com os empregados um plano de ação, ou a estratégia para melhoria. Isso fortalecerá o comprometimento de cada um com o objetivo a ser atingido.

5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

A partir do questionamento básico acerca da importância do endomarketing, os autores trouxeram da literatura o significado da expressão, os seus objetivos, as considerações que envolvem a coordenação do processo e, os instrumentos mais frequentemente citados como características do endomarketing. O estudo de caso, combinando as abordagens quali-quantitativa, possibilitou comprovar que, na empresa estudada, o endomarketing tem se revelado eficaz, sensibilizando a maioria dos respondentes da amostra pesquisada. Por oportuno, cabe esclarecer que a eficácia resulta não só dos instrumentos utilizados, mas, também, da própria gerência do processo.

Contudo, em que pese o sucesso verificado, o corte analítico estabelecido entre as categorias de perfil que discriminam os entrevistados e, os diversos instrumentos utilizados pela empresa, sugerem que o processo ainda comporta melhorias, conforme propostas no item 3.1.4 deste estudo.

O endomarketing, por sua vez, é uma forma de aplicação das técnicas de marketing às conclusões trazidas pelos estudos da área de recursos humanos. Corresponde a utilização de certos instrumentos do marketing em relação ao público interno da organização, seu corpo funcional, em qualquer nível hierárquico, como uma forma de compreender, segmentar e explicar as atitudes desse público.

O grande desafio é, portanto, conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo da organização. É fazer com que a satisfação das necessidades do público externo da organização possa ser uma condição para a satisfação das necessidades do seu público interno.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se analisar os resultados e o comprometimento dos empregados frente a implementação de ferramentas tecnológicas de endomarketing, como rádio e TV interna.

REFERÊNCIAS

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.

_____. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas**. Lisboa: Centro do Livro Brasileiro, 1969.

RANGEL, Alexandre. **Cliente interno: o mexilhão**. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.