

ENDOMARKETING: ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE

ENDOMARKETING: COMPETITIVENESS STRATEGY

Gilson Luiz Rodrigues Souza¹

Kleine Lucio Garcia Silva²

RESUMO

O presente estudo apresenta uma revisão literária abordando o tema Endomarketing, a partir de definições de autores como Philip Kotler, Saul F. Bekin, dentre outros, pois não se pode falar de uma empresa sem antes abordar as relações interpessoais. Nesta perspectiva entra o Endomarketing que é um conjunto de ações que proporciona aos funcionários de uma determinada empresa ou instituição uma formação mais eficaz refletindo sobre o desempenho profissional dentro do ambiente de trabalho. Também foi feita uma pesquisa de campo para verificar como as empresas trabalham o endomarketing e a comunicação interna.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing; Desempenho; Clientes Internos e Externos.

ABSTRACT

This study presents a literature review about the issue Endomarketing by definitions of such authors as Philip Kotler, Saul F. Bekin, among others, because you can not talk about a company without first speaking about the interpersonal relationships. In this perspective comes into Endomarketing which is a set of actions that gives to employees of a particular company or institution a more effective training reflecting on the professional performance inside the workplace. There was also a field survey to see how companies work the endomarketing and internal communication.

KEYWORDS: Endomarketing; Performance; Internal and External Customers.

1 – INTRODUÇÃO

A política do Endomarketing³ atua na valorização dos empregados, visando proporcionar uma satisfação nos desejos dos trabalhadores, bem como os habilita a satisfazer as obrigações e vantagens de seus clientes, em prol de uma melhoria na qualidade de atendimento organizacional.

¹ Mestrando em Turismo e Meio Ambiente pelo Centro Universitário UNA; mestrado inconcluso em Educação pela Universidade de Itaúna. Especialista em Gestão Educacional: Coordenação, Supervisão e Direção Pedagógica e em Gestão de Pessoas e Gerenciamento Empresarial pelo Centro de Ensino Superior de São Gotardo; Licenciado em Pedagogia pela Universidade de Uberaba e em História pelo Centro Universitário Newton Paiva. Experiência administrativa, inclusive em cargo de gerência; professor da Rede Pública de Ensino. Professor e Coordenador do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/8435741689596078>.

² Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Superior de São Gotardo.

³Endomarketing é uma ferramenta complementar estratégica que, em linhas gerais, proporciona a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização, com operacionalização interpessoal.

A filosofia de atuação do Endomarketing consiste no gerenciamento que, além de estimular a motivação dos funcionários, também estimula valores orientados para satisfazer os clientes, assegurando a preparação dos mesmos para atuar de forma orientada na prestação de serviços.

A busca pelo sucesso empresarial é uma batalha constante entre as organizações, sendo necessária a comunicação interna para melhorar a qualidade de vida.

A competitividade entre os empresários e a busca por lucros e para se manter no mercado é grande, sendo, por isto, uma das preocupações que tendem a mexer com o ramo empresarial é, certamente, com a valorização dos funcionários (Endomarketing, funcionário, empresa).

Através do presente estudo, buscar-se-á abordar as principais ações, características e estratégias que norteiam o Endomarketing, inclusive ilustrar alguns dos benefícios oriundos desta ação administrativa.

É notório que o bom andamento de uma empresa reflete na satisfação, credibilidade e comunicação interna. Por isto, é comum encontrar empresas que vivem em constante alerta, pois seus trabalhadores são vistos como máquinas sem incentivo, motivação, estressados, incapazes de sugerir idéias ou opinar, apesar de serem responsáveis pelos resultados da empresa.

Com o desenvolvimento deste trabalho há de se mostrar a importância da comunicação dentro da empresa, para a obtenção de resultados em todas as partes integradas neste processo, na tentativa de encontrar uma concepção positiva para responder às mudanças do mercado, buscando uma maior eficiência em direção ao êxito da competitividade.

2 – CONCEITUANDO O ENDOMARKETING

A palavra *endo* vem do grego e quer dizer “ação ou movimento para dentro” (PRIBERAM, 2009). Endomarketing⁴ é toda e qualquer ação que esteja

⁴ “Empréstimo do inglês cuja tradução é mercadologia interna. Seu objetivo é vender a organização para o colaborador com o objetivo de servir e satisfazer suas necessidades” (SILVA, 1990, p. 604).

voltada para a promoção da satisfação do público interno, visando refletir esta no atendimento e nos serviços prestados aos clientes externos.

Philip Kotler (1998, p.35) ilustra que o marketing interno se associa a uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores” e ressalta o inter-relacionamento entre o marketing interno e o externo para se adaptar à variedade de consumidores.

Já Saul F. Bekin (2004, p. 36) relata que o Endomarketing é um seguimento do marketing que funciona em uma linha de comunicação nos setores internos, destinado ao público interno (funcionários/colaboradores) em uma organização que visa adaptar estratégias e elementos do marketing para atingir os objetivos propostos.

O mesmo autor (2004, p. 42) cita que o Endomarketing é uma extensão da clássica função do marketing, voltada para dentro da organização, ou seja, ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover valores entre seus funcionários e departamentos.

Em síntese, o marketing busca promover, através de ações motivadoras a colaboração para um atendimento adequado e eficiente. Com o Endomarketing é possível promover uma sincronia para operar a estrutura do marketing, visando as mudanças do mercado, objetivando tornar mais simples e eficaz o relacionamento “cliente”⁵ versus “atendimento”⁶, proporcionando produtividade com qualidade.

O Endomarketing deve atrair, primeiramente, o principal cliente, ou seja, o cliente interno, onde, com esta atitude, visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço qualificado. Uma das funções primordiais do Endomarketing é difundir uma linguagem cultural pessoal e homogênea em toda a

⁵ “Indivíduo ou organização que adquire ou recebe os resultados de um processo e é beneficiário dos mesmos” (SILVA, 2003, p. 326). “É a parte mais importante da linha de produção.” (Scherkenbach, 1990, p. 01, citando DEMING).

⁶ “Instante em que há os momentos da verdade dos clientes com um colaborador do fornecedor de serviço” (SILVA, 2003, p. 473). “Instantes em que o cliente faz contato com a organização e a partir dos quais forma uma opinião duradoura sobre a qualidade da prestação do serviço” (SILVA, 2003, p. 630).

empresa, abrangendo os funcionários independentemente da posição hierárquica ocupada.

Deve-se estabelecer uma base da linguagem dos valores a serem difundidos e disseminados, buscando a assimilação, visando melhorar a relação das pessoas entre si com a própria organização.

Uma ação primordial é oferecer um clima permanente de motivação dos funcionários oferecendo-lhes dignidade, responsabilidade e, sobretudo iniciativa,

Motivar não é tarefa fácil e nem rápida, devendo desenvolver conjuntos de ações com movimentos internos contínuos em prol do funcionário, haja vista que se não há manutenção dos objetivos propostos, os mesmos se perdem e se difundem em ações não segmentadas, onde o que foi investido é desperdiçado.

Isso acontece devido à percepção dos próprios funcionários, pois se observa que a estrutura do Endomarketing não é sólida; portanto para que isso não ocorra é necessário que as empresas divulguem bem a filosofia implantada, visando difundir entre os liderados práticas que valorizem o lado humano e afetivo, dando oportunidades à participação dos liderados envolvidos no processo.

Cabe ao líder trabalhar com o grupo, para que o mesmo, proporcionando estímulos às pessoas, assuma-os com responsabilidade, representando a empresa com eficácia, prestabilidade e reconhecimento, haja vista que a liderança é o fator principal para motivar as pessoas, e promover o interesse dos funcionários em focar objetivos comuns.

Um bom líder sabe exatamente a importância de seu papel e o foco principal de sua gestão, mantendo os liderados engajados formando um *“time de profissionais, não apenas uma equipe”*. (LUDWIG, 2009).

As ações desenvolvidas pelo Endomarketing estabelecem uma solidez nos relacionamentos interpessoais que facilita o desenvolvimento positivo da auto-estima e dissemina a prática da empatia e da afetividade, pois o resgate dos relacionamentos interpessoais é considerado fator de competitividade e de valorização do papel individual dentro da empresa.

3 – O SURGIMENTO DO ENDOMARKETING NAS INSTITUIÇÕES

A prática conhecida como Endomarketing surgiu em meados da década de 1970 devido à necessidade de se desenvolver alternativas para motivar os clientes internos das empresas, ou seja, os funcionários. A consolidação desta imagem corporativa para os envolvidos no processo – os funcionários como colaboradores – motivando-os no ambiente de trabalho, deu-se devido à necessidade de despertar o interesse dos funcionários no crescimento das empresas ou instituições.

Saul F. Bekin (2004), um dos pioneiros no ramo do Endomarketing, observou que na empresa onde trabalhava havia sérias dificuldades de comunicação entre os vários departamentos, e, além disso, era clara a falta de interesse e de visão estratégica dos funcionários, o que dificultava o entendimento sobre o papel de cada um na empresa.

O autor percebeu no marketing ferramentas já existentes, buscando soluções através de uma adaptação perante a realidade interna observada. *“Se a empresa espera atingir os objetivos lá fora, precisa certificar que todos nela estão comprometidos com esse objetivo.”* (SAUL F BEKIN, 2004,.p. 68).

Washington Sorio (2004) adaptou estratégias e elementos no tradicional marketing normalmente utilizado no meio externo das empresas para o ambiente interno das corporações. Esta área se caracteriza por uma ligação direta à comunicação interna, que aliada a técnicas do tradicional marketing e a conceitos de recursos humanos, promove um elo de ligação entre o cliente, o produto e o funcionário.

Tomado assim, o Endomarketing traz ao cenário de relacionamentos um grande fator de aliança, onde o funcionário se torna um elo de ligação entre os negócios, o cliente e a empresa, igualmente responsável pelo sucesso da corporação, preocupando-se com seu desempenho frente ao desempenho da empresa.

A comunicação assume hoje uma dimensão global, sendo necessário o repasse de informações do nível corporativo para o público externo, principalmente

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número II Jul-dez 2010	Trabalho 03 Páginas 30-52
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

para aqueles setores com os quais a empresa se relaciona, como clientes externos e parceiros da cadeia produtiva; mas também, para o público interno, ou seja, o funcionário.

Para Analisa de Medeiros Brum (1994, p. 19), marketing interno é um conjunto de ações de marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para render sua imagem aos funcionários e familiares.

Os referenciais globais de qualidade, como ISO9000,⁷ reportam a importância do envolvimento dos funcionários na comunicação interna e na integração da empresa.

De tal forma, faz-se necessário desenvolver atividades e refletir sobre as ações especificamente direcionadas ao público interno, começando por uma questão simples: os funcionários estão felizes? Com a resposta em mão pode-se direcionar os objetivos a serem propostos no ambiente de trabalho, a fim de ajudar as pessoas a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho.

Deve-se ressaltar que a opinião do público interno tem influências e reflexos no público externo, pois são igualmente refletidas as opiniões do público externo.

O objetivo principal do Endomarketing é atrair seu primeiro cliente com satisfação, pois funcionários insatisfeitos geram uma propaganda negativa que multiplica as sensações de descontentamento.

A comunicação interna é apontada, no atual cenário dos programas de Endomarketing, como a mais importante estratégia de alcance de resultados positivos em uma organização.

Paulo Nassar (2003, p. 26) reporta que:

O público interno não pode ser deixado de lado. Mesmo porque ele entra em contato com o cliente, não importa a posição que ocupe o empregado deve saber o que se passa dentro da empresa.

⁷ Conjunto de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão. ISO deriva do grego “isos”, que significa igual e é a sigla da International Organization for Standardization, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em mais de 150 países, cuja função é promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada. Disponível em www.iso.org.

A comunicação interna assume um papel primordial dentro do programa de Endomarketing, de forma convencionada, a partir da direção superior da empresa; portanto, nota-se uma supremacia das comunicações, onde as mesmas acontecem em linha descendente sobre a ascendente, pois a comunicação acontece a partir de veículos de comunicação como jornais, revistas, circuito interno de comunicação, filmes publicitários, quadro de avisos, cartazes e outros, todos com intuito de levar informações à cúpula organizacional, ou seja, o cliente interno.

Analisa de Medeiros Brum (1998, p. 69) ilustra os instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda);
- revista com história em quadrinhos;
- jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários.
- Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para a equipe interna;
- canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- rádio interno para a divulgação de notícias;
- vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- intranet;
- convenções internas: uso da equipe interna para a divulgação de atividades;
- manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Outras ferramentas também eficientes e que podem promover um bom Endomarketing são os relatórios internos, pois estes podem levantar opiniões, idéias, queixas e sugestões dos clientes internos. Com estas ferramentas é possível perceber se existe algum tipo de desequilíbrio entre os serviços de comunicação interna na empresa.

Devem-se destacar os meios tecnológicos, como a intranet, um bom exemplo de veículo de comunicação interna, desde que não seja utilizado apenas

por alguns segmentos da empresa. Vale ressaltar que as novas tecnologias de comunicação e informação, associadas a um bom planejamento de Endomarketing, podem tornar as empresas mais competitivas, estáveis e preparadas para as constantes mudanças.

O mais importante é que o Endomarketing deve promover dentro da instituição um bom fluxo de mensagens atualizadas, para que os clientes internos estejam em sincronia com os objetivos da empresa, a fim de que a comunicação aconteça de maneira a promover uma ligação entre o cliente, o produto e o empregado, buscando adaptar elementos e estratégias do marketing tradicional para o ambiente interno das organizações.

4 – PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Saul Faingaus Bekin (1995) relata que só a partir de uma avaliação minuciosa e sistêmica do ambiente interno da empresa um programa de Endomarketing pode ter êxito. Com base nesta avaliação, obtém-se um registro dos pontos positivos considerados pontos fortes e pontos negativos, ou seja, os pontos fracos da empresa, trazendo à tona aqueles mesmos fatores presentes na avaliação estratégica do ambiente externo, conhecidos como SWOT⁸.

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fortes que podem ser corrigidos. (WRIGHT, 2000, p. 86)

Quando os clientes internos, o pessoal da linha de frente, não recebem informações adequadas e precisas sobre os procedimentos da empresa, não se tem uma visão correta da importância do bom atendimento ao cliente e, com isto, a empresa está perdendo mercado.

A baixa motivação dos funcionários é frequentemente apontada como uma ameaça ao desempenho da empresa, sobretudo daqueles em contato direto

⁸ Acrônimo de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

com o cliente, o que constitui ponto primordial no desempenho da empresa e, quando se identificam pontos de estrangulamento como esses, eles devem receber um tratamento prioritário do programa de Endomarketing.

O diagnóstico deve receber primordial atenção quanto à realidade da empresa. Explicando melhor: Endomarketing significa olhar a parte que se conhece na zona proximal da empresa: instalações, equipamentos, pessoas... Deve-se ressaltar que o ambiente interno é diferente do externo da organização, pois este não permite um total controle ou precisão; sendo assim, quanto mais preciso o diagnóstico interno, maiores as chances de viabilidade de projetos externos.

Operacionar um bom diagnóstico é um bom começo para a implantação de um programa Endomarketing, Wilson Cerqueira, reporta quanto à esta implantação:

Os projetos sistêmicos são aqueles implantados, obrigatoriamente, em toda a empresa para servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano, já os projetos de irradiação cultural são projetos implantados em áreas voluntárias e que contaminam

O gerenciamento do processo de implantação de um programa de Endomarketing deve ser constantemente analisado. a fim de realizar os ajustes necessários, que devem ser imediatos, para evitar falhas futuras.

Pode-se citar alguns dificultadores no programa de implantação do Endomarketing (DIAS, 2009):

- falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- desconhecimento quanto à própria performance no trabalho executado;
- desapontamento pela perda de uma promoção ou falta de valorização;
- inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa (infra-estrutura);
- sobre carga de tarefas Má distribuição de tarefas.

Uma boa estratégia para gerenciar processo de implantação de um programa de Endomarketing é criar grupos, que coordenarão o processo e formarão multiplicadores e disseminadores para os diversos departamentos da empresa, avaliando e implementando melhorias de acordo com a necessidade de cada área.

5 – O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO E INTERNO

A implantação do programa de Endomarketing visa promover uma interação em um processo global, comprometendo o funcionário com as propostas da empresa e integrá-lo aos objetivos organizacionais.

O processo de motivação é constituído por uma sequência que obedece às seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Vale ressaltar que estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário é a característica fundamental do o Endomarketing.

Existem três pontos essenciais para atender as expectativas dos funcionários no que se refere ao processo de motivação: o reconhecimento pelo seu trabalho, o reconhecimento como indivíduo, uma remuneração adequada. Seguindo estes referenciais, todo programa de motivação ou valorização deve aprofundar ao máximo essas três expectativas básicas.

Idalberto Chiavenato (2000, p. 126) ilustra que:

No ciclo motivacional, muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja, por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc) Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

Para alcançar a motivação e o entusiasmo permanentes das equipes é necessário que as empresas promovam ações para a valorização e a participação e o potencial criativo de todos, haja vista que o envolvimento de seus funcionários traz benefícios para seu crescimento e rentabilidade e fazem com que os mesmos assumam a empresa como responsabilidade pessoal de todos, com isto surgem novos potenciais e vontade de executar suas funções com eficiência e eficácia, e para tanto é necessário que estejam motivados.

O sucesso dos negócios das empresas está diretamente relacionado com a motivação dos funcionários, ou seja, melhores resultados em produtividade e lucro são alcançados pelas empresas que motivam mais os seus funcionários.

Para promover uma motivação constante é importante utilizar-se do princípio que todos necessitam de estarem motivados, outro princípio importante é a necessidade de um feedback constante. Todos os indivíduos gostam de saber como está seu desempenho e serem reconhecidos pelo que foi feito.

Reconhecer um trabalho bem feito faz com que os funcionários procurem dar continuidade e até mesmo melhorar nos tempos futuros. Ter conhecimento como se sente um funcionário é importante para poder compreender o que pode prejudicá-lo no desempenho futuro de suas funções.

Quando a motivação é compreendida no meio de trabalho, há uma integração na vida profissional podendo alcançar níveis altíssimos de colaboração no ambiente de trabalho, o que melhora o ambiente refletindo no desempenho do cliente interno.

A motivação do funcionário é um processo global que busca o comprometimento de todos com as causas e objetivos da empresa, melhorando a integração à cultura organizacional. Para isso, é necessário aprimorar o desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo, ou seja, criar a noção de cliente interno. Esclarece o termo motivação como à disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual. (ALEXANDRINI, 2008)

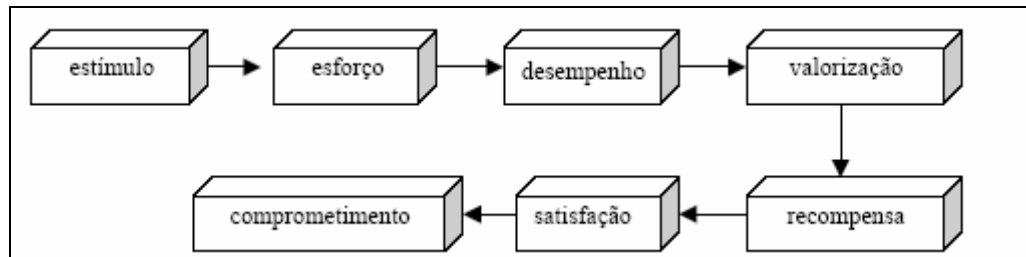
Mesmo utilizando-se de todas as estratégias, não existe uma receita pronta para se motivar pessoas. De forma que é necessária uma reflexão maior sobre o processo motivacional do ser humano.

É importante que se haja reflexões capazes de reconhecer que no mundo moderno existem pessoas que fazem a diferença nas organizações e que as empresas da atualidade não querem mais funcionários que apenas cumpra ordens e execute tarefas mecânicas e que para substituí-las existem as máquinas.

As organizações esperam que seus funcionários sejam destaque no setor em que atuam e que sejam capazes de serem criativos, ousados, inovadores e capazes de desafiar os contextos existentes e para que a motivação aconteça é necessário que o funcionário receba um estímulo, para responder a este estímulo ele

vai necessitar de um esforço para desempenhar a função ocupada na empresa em busca de uma valorização, que receberá uma recompensa, promovendo uma satisfação ocasionando um comprometimento.

Este processo pode ser observado na ilustração abaixo ((ALEXANDRINI, 2008):



1: Processo de Motivação

A analisando a figura acima pode-se observar que cada etapa é dependente uma da outra promovendo uma interdependência dentro de uma cadeia de ações bem-sucedido. A empresa que pratica valores implícitos em cada etapa poderá ter funcionários motivados.

Analisa de Medeiros Brum (2000, p.34) diz que;

Quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz.” E “o Endomarketing consiste em fornecer educação, carinho e atenção ao funcionário, preparando-o e informando-o para que este possa se tornar também uma pessoa feliz e criativa, capaz de encantar, surpreende e entusiasmar o cliente.”

Verifica-se que o foco do Endomarketing é promover a motivação nas pessoas e que esta motivação, ofereça suporte para se alcançar metas, objetivos, planos e estratégias, apoiados pelo uso de gráficos e ferramentas de gestão. Uma vez motivados as pessoas realizam o seu trabalho e podem, a partir daí, oferecer um diferencial competitivo.

Analisa de Medeiros Brum (2000, p. 34-35) ainda declara que “quando surgiu no Brasil o Endomarketing era utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários”. Porém após o movimento de implantação foi evoluindo, agregando valores e tornado-se mais uma arma na luta pela conquista e satisfação do cliente,

“pois passou a ser entendido como uma atitude positiva proveniente de funcionários que necessariamente precisam ser positivos e comunicativos”. (BRUM, 2000, p. 34-35)

a) Estimulo

O estímulo é o primeiro segmento a ser operacionalizado no processo de motivação, pois ele necessita de fatores internos e externos. Para que o funcionário lance de um esforço deve ter algo que o leve para tal, algo que o impulse, daí então poderá alcançar a cooperação por parte dos membros da organização, podendo então até mesmo redirecionar a proposta já adotada, desde que no final do processo o resultado seja compatível com seu esforço desencadeado por uma motivação, por uma vontade, haja vista que os fatores para o processo de motivação encontram-se em forma de uma cadeia.

b) Esforço

Após o estímulo encontra-se o esforço, fator crucial no processo, pois o esforço deve ser planejado, sistemático e contínuo na empresa, isso porque ajuda a educar, treinar e desenvolver seus funcionários, de forma a transformá-los num “time” (SILVA, 2009) comprometido com a excelência de produtos e serviços que produz.

c) Desempenho

Se o esforço for positivo no processo, desencadeará um desempenho competitivo, o que torna-se indispensável investir na qualidade e satisfação do próprio funcionário, a fim de que seja possível, para as empresas que atuam nesse segmento.

d) Valorização

Já valorização fator considerado para o funcionário, o impulso maior dentro do processo, é decorrente da função que este exerce dentro do grupo, este necessita do envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento e na tomada de decisão, pois facilita a identificação dos objetivos da empresa e possibilita aos colaboradores sentirem-se parte integrante da empresa.

e) Recompensa

A recompensa dentro do Endomarketing, busca observar, que todos os dois segmentos estão sendo favorecidos dentro desta cadeia de ações, e além dessas relações, aquelas que ocorrem entre as organizações e seus empregados, os quais, analogamente, seriam considerados como clientes internos. Desta forma, enquanto os clientes externos trocam dinheiro por produtos ou serviços, os empregados trocam um bom desempenho no trabalho por recompensas ou benefícios.

f) Satisfação

A boa aplicação do marketing interno traz bem-estar e satisfação aos colaboradores. Mais felizes e alinhados à visão da companhia, a dedicação nas funções tende a aumentar. Além disso, a percepção sobre a empresa melhora sensivelmente resultando em um círculo virtuoso.

g) Comprometimento

Concluindo as etapas para chegar o processo de motivação, o comprometimento do funcionário é um dos objetivos o qual a aplicação do Endomarketing se aplica de forma mais eficaz, haja vista que a empresa necessita

do aprimoramento do desempenho do funcionário para atribuir a ele melhor valorização e sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.

6 – REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA APLICABILIDADE DO ENDOMARKETING

Para se promover a motivação dentro de uma empresa existe um processo de elevada complexidade conforme propõe-se os instrumentos relacionados abaixo (ALEXANDRINI, 2008):

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo a parceria, cooperação e a lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro do 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 atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada.

Conforme pode-se observar acima relacionando com a na figura 1, envolver o cliente interno necessita de ações constantes e facilitadoras para que o processo de motivação aconteça de forma contínua e eficaz, para o funcionamento em harmonia de um segmento.

De acordo com Wilson Cerqueira (1994), é necessário manter um relacionamento afetivo, participativo e de cooperação com os componentes do grupo, visando assegurar o cumprimento das metas traçadas pela empresa.

Criar vínculos e comprometimento com a empresa através de conversas informais, reuniões recreativas e outras ações facilita o conhecimento mútuo entre as pessoas e a identificação das satisfações, desejos e anseios.

Já para Analisa de Medeiros Brum, as empresas oferecem mais benefícios do que imaginam, mas acabam reféns da percepção do público interno, ou seja, se não trabalha a importância destes benefícios, os funcionários acabam por não darem importância a tais ações, e como o empregado não reconhece na

empresa o empenho em criar redes de benefícios, acabam por não acreditar no valor daquilo que lhe oferecido. (BRUM, 1998)

De acordo com a autora, benefícios não são apenas assistência médica e ticket de restaurante.

Benefício é tudo o que é oferecido ao público interno para que ele tenha uma melhor qualidade e bem-estar. Uma refeição com menos caloria, um programa de treinamento, uma palestra motivacional, tudo é uma forma de benefício. (BRUM, 1998, p. 82)

É necessário que a visão da empresa em relação a esse assunto se atualize de maneira obter uma percepção positiva por parte do público interno, haja vista que todas essas vantagens oferecidas pelo Endomarketing e também uma informação é um benefício quando o empregado consegue reconhecê-la com, promovendo um bom relacionamento ente a empresa e colaborador.

7 – A APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING E SUAS POSSIBILIDADES: PESQUISA DE CAMPO

Com a inconstância do mercado, algumas organizações começam planejar e direcionar seu principal foco para aquilo que o cliente deseja, não basta ofertar produtos e serviços, é necessário conhecer o que o cliente deseja.

Para agradar o cliente é necessário saber o nível de exigência dos mesmos e ainda observar que a concorrência entre as organizações aumentou, bem como a oferta de produtos possibilitou a escolha por parte dos clientes.

Ter o conhecimento de seu cliente passou a ter muito mais importância do que a comunicação utilizada pela organização, mesmo que seja para informar os próprios clientes sobre os produtos e serviços oferecidos.

Para que as empresas tomem conhecimento do gosto de seus clientes, como operacionalizar melhores vendas, como manter o nível de vendas, é necessário contar com uma equipe bem motivada, daí a necessidade de se ter um programa de Endomarketing bem estruturado.

Para alcançar os objetivos propostos o Endomarketing deve ser trabalhado como uma ferramenta de comunicação e integração para que trabalhadores cumpram suas tarefas motivadas e com eficiência.

Para ilustrar os conceitos aqui propostos, o presente trabalho buscou verificar como empresas de sucesso, atuantes em São Gotardo, buscam motivar os seus clientes internos; afim, de adequar-se ao mercado tornando-se competitivas a partir do envolvimento dos mesmos, bem analisar a estrutura organizacional, objetivando estabelecer um clima permanente de motivação dos colaboradores, dando-lhes dignidade, responsabilidades e livre iniciativa.

A pesquisa é de cunho qualitativo, descritiva e buscou focar principalmente: como as empresas motivam e integram os seus clientes internos; como criam um clima favorável a realização dos objetivos propostos e as mudanças, promove a interação e a valorização do cliente interno, dentre outros objetivos.

A primeira questão abordada foi a mais presente no Endomarketing, que se refere à motivação, pois conforme Philip Kloter (1991) ilustra o Marketing interno é a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes.”

Já Wilson Cerqueira (1994) reporta que o marketing interno objetiva “vender” a empresa para o funcionário, a fim de elevar sua motivação e, por conseguinte, desenvolver uma equipe de trabalho coesa e dinâmica, voltada para o consumidor dos produtos ou serviços. Para ilustrar a questão segue a tabela abaixo:

COM QUE AÇÕES A EMPRESA PROMOVE A MOTIVAÇÃO SE SEUS FUNCIONÁRIOS?	
Empresa 1	Com apresentações e demonstrações do controle de qualidade dos projetos e acabamentos nas construções.
Empresa 2	Através de tabelas motivacionais, comissões de venda, premiações por metas atingidas, entre outras
Empresa 3	Através de participação financeira em determinadas áreas de produção e planos de cargos e salários.
Empresa 4	Mediante a valorização pessoal, respeito, conscientização que o crescimento da empresa depende das ações de todos e o resultado final é benefícios para todos.
Empresa 5	Oferecendo bônus ao funcionário que não falta ao trabalho, plano de saúde, ticket alimentação, cursos de aperfeiçoamento profissional e palestras.

2: Motivação

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número II Jul-dez 2010	Trabalho 03 Páginas 30-52
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Os resultados obtidos foram bastante variados o que demonstra que o endomarketing é adaptável ao tipo de ramo e segmento de mercado. As respostas selecionadas representam um consenso entre as demais obtidas.

Conforme já foi citado anteriormente a comunicação é uma ferramenta muito importante para que todos os processos de Endomarketing, aconteçam de forma eficiente, isto porque as pessoas possuem necessidades muito específicas nas organizações e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada. A forma a qual acontece esta comunicação também atende de maneira particular as organizações.

As empresas e organizações entrevistadas demonstram modelos de execução de comunicação interna diversificados, conforme pode-se observar no gráfico abaixo:

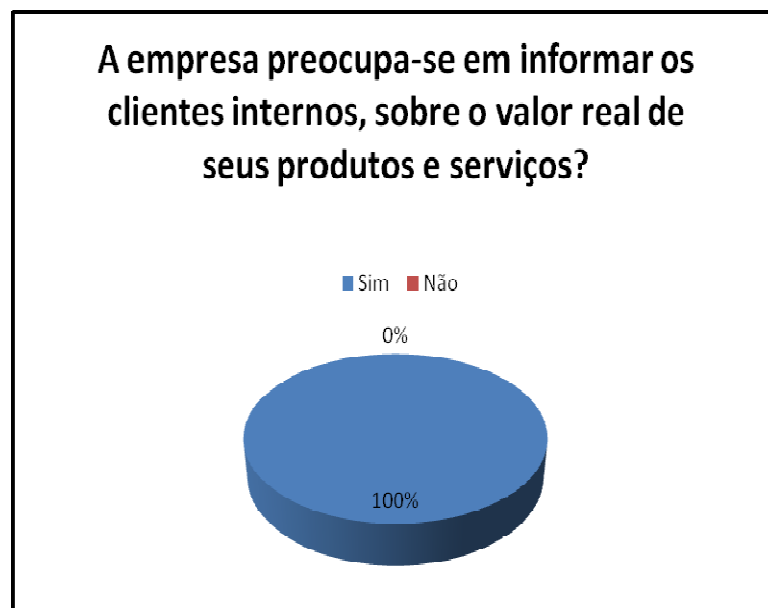


3: Comunicação com os Clientes Internos da Empresa

A comunicação interna, na maioria das empresas entrevistadas, acontece de maneira verbal e em reuniões o que propicia uma discussão do assunto, porém o registro das informações é importante, que pode acontecer em forma de circulares, ata de registro, ou outros, pois, caso uma informação não seja bem esclarecida e provoque algum problema para empresa, é importante que esta esteja registrada de

maneira formal. A comunicação deve ser encarada como um ferramenta para o alcance de resultados de forma de deve ser tratada como muita responsabilidade.

Uma questão que refletiu unanimidade sobre a importância do Endomarketing, nas empresas entrevistadas, foi à questão de transmitir para os clientes internos a importância e o valor dos produtos e serviços, visto que os clientes internos são os responsáveis pelo marketing dos produtos e serviços oferecidos de acordo com o gráfico abaixo:

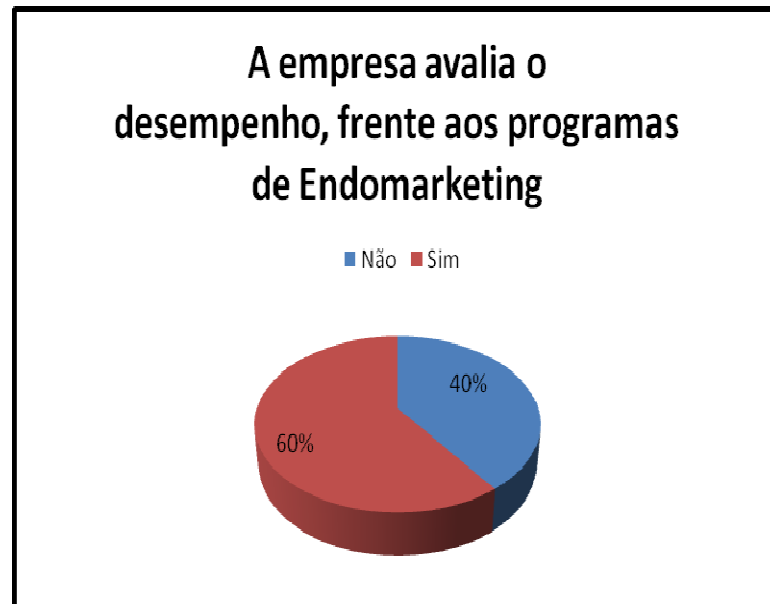


4: Valor Real dos Produtos e Serviços.

Atingir os resultados dentro de um programa de Endomarketing é foco principal, porém manter os objetivos ativos, sem que o programa torne-se uma mera formalidade frente aos objetivos propostos é responsabilidade de todos, independente do cargo que ocupam.

Portanto, para que os resultados aconteçam de forma positiva é indispensável, investigar o que pode ser melhorado, executando sempre uma avaliação logo após o serviço.

De acordo com o gráfico abaixo, as empresas não se preocupam, em muitas das vezes em avaliar os programas de Endomarketing.



5: Programas de Endomarketing

Uma empresa que possui um programa de Endomarketing, porém não o avalia constantemente pode não estar alcançando seus objetivos, e pode-se observar que mais da metade das empresas entrevistadas, não utilizam da avaliação em seus programas de Endomarketing, o que pode representar uma grande perda da qualidade do mesmo.

8 – CONCLUSÃO

Este estudo oportunizou conhecer e absorver a grande importância do Endomarketing como um diferencial de qualidade e até mesmo de competitividade.

Pode-se observar o Endomarketing é hoje utilizado como uma ferramenta de grande avanço nas empresas que possuem uma visão de sucesso em sua gestão, através dele é possível amenizar muitas questões referentes ao clima operacional interno, obtendo um comprometimento de funcionários com a empresa.

Os Projetos de Endomarketing, quando aplicados de forma criteriosa, a fim de atender reais necessidades do seu público interno, geram parcerias de forma agradável, visto que o cliente interno insatisfeito é prejuízo para a empresa.

Motivar os funcionários, hoje é de extrema importância para os negócios obterem sucesso no mercado, e o Endomarketing existe dentro das empresas para atrair e reter e satisfazer seu primeiro cliente: os clientes internos, mediante estas ações obter-se-á, resultados positivos e significativos, atraindo e retendo os clientes externos, com isto, o resultado é de amplos os setores, pois, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho refletem nos produtos e serviços seu nível de satisfação.

Deve-se observar que são vários os fatores que podem contribuir para implantação de um programa de endomarketing dar certo e ainda este pode ser maleável para atender as particularidades e objetivos de cada empresa, porém não deve esquecer que todo serviço deve ser avaliado, para que as ações propostas dentro dele, não caia no esquecimento.

Com as abordagens feitas aqui neste presente estudo, ficou claro que quando se investe em pessoas como a melhor ferramenta dentro de uma empresa, os resultados sempre são excelentes e consegue-se transformar as pessoas em agentes de marketing das empresas.

9 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINI, Fábio et al. *Uso de Multicritério de Apoio a Decisão para Maximizar a Motivação de Funcionários em uma Empresa do Ramo Madeireiro*. In V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008, Rezende/RJ. Anais... Rezende/RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/12_mcda-seget%202008.pdf. Acesso em 20 de novembro de 2009.

BEKIN, Saul F. *Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número II Jul-dez 2010	Trabalho 03 Páginas 30-52
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante Seu Cliente Interno*. L&PM, Rio Grande do Sul, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 6a. ed., 2000.

DEMING, William Edwards. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Trad. de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, José Geraldo Gaurink. *Utilização do Endomarketing como Recurso Estratégico para Melhoria da Produtividade*. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/1k.pdf>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

ISO. International Organization for Standardization. Disponível em: www.iso.org. Acesso em 20 de dezembro de 2009.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise Planejamento e Controle*. São Paulo, Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

NASSAR, Paulo. *Comunicação interna- a função do Endomarketing*. São Paulo. ABERJE, 2003.

PRIBERAM, Dicionário. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/>. Acesso em 20 de dezembro de 2009.

SCHERKENBACH, William W. *O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade: Rotas e Mapas*. Trad. de Maria Clara Forbes Kneese. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

SILVA, Antomar Marins e. *Endomarketing: Energização para o Comprometimento da Equipe*. Publicado em 11 de agosto de 2009. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/Endomarketing_energizacao_para_o_comprometimento_da_equipe/32672/. Acesso em 20 de novembro de 2009.

SILVA, Manoel M. A. *Dicionário Terminológico da Gestão pela Qualidade Total em Serviços*. 2003. Tese (Doutorado em Letras) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8142/tde-08102003-141220/publico/tdeManoelMessias.pdf>. Acesso em 20 de dezembro de 2009.

SORIO, Washington. *Clima Organizacional*. Revista Partes. Ano IV, julho de 2004, nº 47 Disponível em: <http://www.partes.com.br/ed47/artigosemrh2.asp>. Acesso em 02 de novembro de 2009.

WRIGHT, Peter et al. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.