

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE**

NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO –NPGE

CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO “LATU SENSU”

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

LUCIARA MENESES CONCEIÇÃO ARAGÃO

**ENDOMARKETING: FERRAMENTA ESTRATÉGICA
PARA VALORIZAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS**

Aracaju- SE

2010

LUCIARA MENESES CONCEIÇÃO ARAGÃO

**ENDOMARKETING: FERRAMENTA ESTRATÉGICA
PARA VALORIZAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE,
como requisito para obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, sob a
orientação do Profº Msc. Alcides A. de Araújo Filho.**

Aracaju – SE

2010

LUCIARA MENESES CONCEIÇÃO ARAGÃO

**ENDOMARKETING: FERRAMENTA ESTRATÉGICA
PARA VALORIZAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão –NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe- FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Prof. M. Sc. Alcides A. de Araújo Filho

Avaliador

Prof. M. Sc. Sérgio Luiz Elias Araújo

Coordenador do Curso

Luciara Meneses Conceição Aragão

Aluna

Aprovada com média: _____

Aracaju(SE), -----de -----de 2010.

ENDOMARKETING: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA VALORIZAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo enfatizar, junto às Organizações, a importância da aplicação do Endomarketing como uma excelente estratégia para a valorização dos clientes internos, fazendo com que os mesmos se sintam motivados e valorizados, gerando, conseqüentemente, bons resultados, lucros e baixa rotatividade. O crescimento constante da economia e também sua internacionalização vem promovendo a sofisticação dos mercados e intensificando a necessidade de as empresas reorganizarem seus fatores produtivos e o modo de gestão adotado, com a finalidade de compatibilizar as organizações com os novos padrões de qualidade e produtividade. Sendo assim, este artigo pretende construir uma visão crítica sobre o tema endomarketing, aplicado nas empresas como forma de valorizar os colaboradores.

Palavras- Chave: Cliente Interno. Endomarketing. Valorização

ABSTRACT

This article aims to highlight the organizations with the importance of implementing the Endomarketing as an excellent strategy for the recovery of internal customers, making them feel motivated and valued, thus generating good results, profits and low turnover. The steady growth of the economy, internationalization has been promoting the sophistication of markets and intensifying the need for companies to reorganize their production factors and management method adopted for the purpose of aligning the organizations with new standards of quality and productivity. Therefore, this article aims to build a critical view on the subject Endomarketing applied in companies as a way of valuing employees.

Keywords: Internal Customer. Endomarketing. Valuation

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. REFERENCIAL TEÓRICO	03
2.1. Conceitos de Endomarketing.	03
2.2. Comunicação Interna	04
2.3. Clima Organizacional	06
2.4. Cultura Organizacional.....	07
2.5. Relação entre Marketing e Endomarketing	09
2.6. A Importância do Endomarketing para as Organizações	11
2.7. Motivação e Satisfação no Trabalho.	12
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18

1 Introdução

Num passado não muito distante, quando as empresas começaram a sofrer as pressões do mercado globalizado e a competitividade passou a ser bastante acirrada entre as mesmas, as organizações passaram a perceber que a cultura introvertida e conservadora, vinda do modelo burocrático, não estava mais satisfazendo as exigências do mercado e, com isso, dificultava, também, a conquista e fidelização de novos clientes. Sendo assim, as empresas, preocupadas em mudar o cenário atual, começam a investir, cada vez mais, no seu público interno, instigando a participação constante dos mesmos nas suas decisões, ouvindo suas sugestões, ou seja, fazendo com que os colaboradores se sintam peças primordiais na obtenção dos resultados da empresa e desenvolvendo um nível de satisfação cada vez maior entre eles. Isto faz com que resulte um ambiente positivo, no qual todos se tornam mais produtivos e felizes, tornando assim um importante diferencial de competitividade entre as organizações.

Diante deste cenário, onde quem tem informação tem mais poder, as empresas estão buscando, cada dia mais, investir no capital intelectual e captar os melhores profissionais do mercado. No entanto, não basta somente possuir uma equipe de profissionais capacitados, mas são imprescindíveis para se atingir os objetivos organizacionais e individuais que existam promoções de “produtos e serviços” de Recursos Humanos – RH, em especial aqueles que dizem respeito à preocupação da empresa com a qualidade no trabalho e na vida de seus empregados, tais como as políticas de compensação/remuneração, os serviços de caráter social e assistencial, os programas de treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, saúde, segurança, dentre outros.

Percebe-se, portanto que são várias as ferramentas utilizadas pelas Empresas para ultrapassar a concorrência, dentre elas destaca-se o Endomarketing, que tem como objetivo principal fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre os negócios da Organização. Dentro deste contexto, o marketing interno se transforma em projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias.

O Endomarketing prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados, acredita e aposta no potencial humano.

Portanto, percebe-se que as ações de marketing interno podem e devem ser utilizadas no sentido de tratar os colaboradores como seus clientes principais, conquistando, assim, a sua confiança e elevando sua auto-estima.

2 Referencial Teórico

A fundamentação teórica é considerada etapa importante na elaboração de todo trabalho acadêmico, pois tem como objetivo dar consistência à investigação, permitindo ao autor do trabalho, esboçar conceitos básicos que o ajude no processo de responder ao problema levantado. Sendo assim, neste tópico serão abordados conceitos de Endomarketing, relação entre Marketing e Endomarketing, ferramentas utilizadas na implantação do Endomarketing, motivação x satisfação no trabalho e a relevância do Marketing Interno para as Organizações.

2.1 Conceitos de Endomarketing

São vários os conceitos de endomarketing, onde cada autor expõe abordagens diferentes para um mesmo tema, porém todos de grande relevância para se poder compreender, na íntegra, o verdadeiro significado desta ferramenta que vem sendo utilizada, ainda que timidamente, por algumas empresas que buscam se manter no mercado competitivo.

O termo “Endo” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”; Sendo assim, Endomarketing quer dizer “marketing para dentro”. É toda e qualquer ação de marketing, voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. (SILVA, 2003, p.16).

Segundo Cobra(1992, p.125) para a existência de uma harmonia entre os departamentos de uma organização, tornam-se necessárias práticas de Endomarketing. Para ele, essas práticas servem para divulgar internamente as idéias e as campanhas promocionais da empresa, fazendo com que os seus colaboradores trabalhem com o objetivo de atender as necessidades de cada cliente.

Já do ponto de vista de Bekin (2004, p.47), Endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing, eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Segundo Dias (2008 apud OLIVEIRA; TÓFANI, 2008 p.10), o Endomarketing é uma técnica que permite que o funcionário transmita segurança ao cliente externo.

Por isso, os empregados devem ser tratados como peças-chave, já que são eles que estão à frente do público divulgando a imagem da empresa.

Endomarketing é uma arma de comunicação para conquista do corpo de colaboradores (clientes internos) que, uma vez convencidos de que atuam em um negócio seguro, envolver-se-ão ainda mais para fazer dele um empreendimento vitorioso e para propagá-lo para fora de suas fronteiras, levando-o à conquista do cliente externo (REQUENA, 2002, p.2).

O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. ... Fatores orientados para a segurança, saúde, bem-estar e moral dos funcionários devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa. (BARÇANTE & CASTRO, 1999, p.11).

Com ênfase nos processos de comunicação interna, Brum (1994 apud BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002, p.3) admite que o objetivo maior do endomarketing é tornar comuns os objetivos, metas e resultados a todos os funcionários de uma mesma empresa. Acrescentando ainda que o marketing interno não pratica ações que envolvem somente os empregados, mas também os seus familiares, já que, além da família ser um fator fundamental para a satisfação dos funcionários, ela também é uma importante fonte divulgadora dos produtos ou serviços da organização.

Por fim, Cerqueira (1994 apud ANDRADE, 2006, p.17) esclarece que o Endomarketing gera resultado para a empresa, a partir do momento que valoriza o esforço, a iniciativa e a criatividade dos seus funcionários, pois assim, reconhecendo essas qualidades nas pessoas, há a promoção da auto-estima e da cooperação, transformando esses fatores em crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores. Desta forma, percebe-se que o marketing interno começa quando os funcionários são considerados o primeiro mercado externo para as organizações. Os mesmos passam a serem vistos como aliados ao sucesso do negócio e não como mera força de trabalho remunerado. A relação entre empresas e funcionários vêm se estreitando cada vez mais, uma vez que as mesmas estão os vendo como

precursores para o atingimento dos objetivos e metas globais, com base em um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

2.2 Comunicação Interna

Um conjunto cada vez mais consistente de instrumentos e ferramentas de Endomarketing tem sido utilizado por diversas organizações, onde a comunicação interna é considerada como sendo a principal ferramenta do Endomarketing por diversos autores. De acordo com Dias (2008, p. 25), o uso das ferramentas do Endomarketing tem como principal objetivo a melhoria do nível de comunicação dentro da empresa. Por isso, se afirma que a comunicação é o principal meio utilizado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os colaboradores. É através desta ferramenta que os funcionários têm acesso a todas as informações referentes a objetivos, metas, visão, missão, valores, novos produtos, *feedback* sobre seu desempenho, dentre outras. Quanto mais atenção e importância as empresas derem à comunicação interna, maiores serão os benefícios na comunicação com o público externo.

Dias (2008, p. 25) ainda complementa que a comunicação é uma atividade indispensável para o bom funcionamento de todos os processos organizacionais.

Na opinião de Bekin (2004, p.51), a comunicação ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e na coordenação interfuncional. Sendo assim, pode-se dizer que o alcance dos objetivos organizacionais depende muito da eficácia da comunicação interna, que por sua vez, deve estar em plena sintonia com todos os níveis hierárquicos da empresa.

Segundo Brum (1998, p. 36), existem duas estratégias básicas relacionadas com a comunicação interna:

- a primeira focaliza a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização. Os programas voltados para a mudança de uma determinada cultura, que comunicam uma nova visão da empresa, enquadram-se nesta

categoria, que visa modificar as atitudes dos funcionários, promovendo o compromisso e a lealdade para com a organização.

- a segunda estratégia focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho. Isso inclui não apenas a comunicação sobre a tarefa, como também a coleta das opiniões dos funcionários sobre formas de melhorar o desempenho e a adoção de métodos de trabalho. Neste caso, os objetivos da administração estão mais relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção.

Por fim, conclui-se que dar atenção à comunicação interna deve ser prioridade de todos os administradores, pois é essa comunicação que irá permitir que os colaboradores estejam informados sobre metas e objetivos da organização.

2.3 Clima Organizacional

Dentre as ferramentas que são importantes para o sucesso do Endomarketing destaca-se o clima organizacional, haja vista que trabalhar em um ambiente saudável e agradável, onde as pessoas se sintam produtivas, valorizadas, motivadas e que possam desenvolver sua criatividade, contribui para o alcance dos objetivos da Empresa.

Dias (2008, p.31) afirma que o clima organizacional funciona como um termômetro organizacional: as empresas utilizam esta ferramenta para checar a performance operacional e fazer as mudanças culturais necessárias. Por outro lado, Tamayo (2004, p.88) conceitua clima organizacional como sendo o conjunto da percepção e da interpretação dos funcionários em relação ao ambiente organizacional. Porém, a partir do momento que cada membro da organização tem sua análise individual das situações, mas existem algumas interpretações que são uniformes entre o grupo, o clima organizacional pode ser melhor definido como as percepções compartilhadas pelos empregados da Empresa. Continuando, o autor destaca os principais componentes do clima organizacional: a estrutura da

organização, o estilo de liderança, a comunicação, o controle, o apoio organizacional, os conflitos e a confiança (TAMAYO, 2004).

É importante considerar que as pessoas passam maior parte do seu dia no ambiente de trabalho, então o clima ruim de uma organização pode exercer um efeito prejudicial sobre os indivíduos que fazem parte dela, mas, pelo contrário, um clima organizacional agradável favorece a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, seu envolvimento com as metas da empresa (GIL, 2006, p.272).

Vale ressaltar que para as empresas mensurarem a satisfação dos seus empregados, em relação ao clima do ambiente de trabalho, deve ser desenvolvida uma pesquisa de clima organizacional, a qual, segundo Gil (2006, p.272), tem como propósitos:

- identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa e, através disso, a empresa analisa os efeitos das decisões anteriores e promove mudanças onde for conveniente.

- melhorar as relações de trabalho dos chefes com os seus subordinados, pois com a pesquisa as gerencias compreendem os pontos de vista dos seus empregados.

- a partir dos resultados de levantamentos sucessivos, a pesquisa de clima organizacional pode antecipar tendências de opiniões e de atitudes dos funcionários, que poderão influir no comportamento destes.

- compreender melhor os fatores que influenciam a satisfação e a moral dos colaboradores.

- mostrar o interesse organizacional em relação às opiniões dos funcionários e, assim, melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Portanto, conclui-se que o propósito da utilização da ferramenta de clima organizacional está relacionada às percepções e interpretações sobre a empresa, compartilhadas entre os funcionários, lembrando que colaboradores satisfeitos são muito mais comprometidos com os resultados da organização.

2.4 Cultura Organizacional

Quando se reporta à cultura organizacional, está-se falando no conjunto de valores, normas, crenças e costumes que permeiam um grupo ou empresa. A convivência diária faz com que as experiências pessoais, conceitos e valores se adaptem a maneira de pensar, perceber e sentir do grupo. Portanto, é a cultura organizacional que difere uma organização da outra.

Cultura Organizacional é um sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização, distinguindo-a uma das outras. Esse sistema de significados comuns é um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização. Essas características são: inovação e ousadia, atenção ao detalhe, busca de resultados, concentração nas pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.(ROBBINS; 2003, p.288)

Conquistar e manter clientes é objetivo das empresas. Desta mesma forma, acontece com os funcionários. Portanto, mantê-los qualificados é um real desafio das organizações, por isso é necessário que haja uma integração entre empresa e colaboradores e isto deverá acontecer logo no treinamento inicial, ressaltando o valor da cooperação, trabalho em equipe, etc. onde estes valores devem fazer parte da cultura organizacional da empresa.

Na concepção de Dias (2008,p.35), a cultura de uma organização é formada pelas crenças e valores das pessoas que nela trabalha. Porém, não se pode esquecer que tais pessoas pertencem a diferentes regiões, tendo arraigado em si crenças, valores e comportamentos diferentes, portanto, tais particularidades influenciarão em como se vê a cultura organizacional.

As empresas que possuem uma "cultura organizacional saudável" são aquelas que colocam o elemento humano no centro das atenções da Organização, utilizando práticas que estimulam a aprendizagem e o desenvolvimento humano e endossam valores como confiança, responsabilidade, risco, curiosidade, conhecimento, especialização, rede de apoio social, troca de informações, humor e humildade. (TAMAYO;2004, p.117)

Tamayo (2004,p.123) ainda menciona a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, ao citar que o desenvolvimento ou a

manutenção de uma cultura saudável, assegura o bem-estar dos colaboradores, podendo ser considerada uma estratégia extremamente benéfica para a organização e, portanto, uma meta prioritária para os administradores.

Desta forma, pode-se concluir que apesar de o Endomarketing ter como objetivo principal atender ao público interno da Empresa, deve-se, primeiramente, conhecer a cultura organizacional que está inserida nela. A partir disso, os responsáveis pela aplicação das ações de Marketing Interno se empenharão para criar ou consolidar uma cultura dentro da empresa que valorize e motive os seus colaboradores, destacando as crenças e os valores mais positivos da organização.

As ferramentas utilizadas para a implantação e prática do Endomarketing dentro de uma organização não se resumem apenas às citadas anteriormente, mas variam de acordo com as condições financeiras e necessidades de cada empresa. As mesmas podem se utilizar de instrumentos operacionais que não são tão onerosos, mas que trarão resultados bastante produtivos para o alcance dos objetivos. Dentre eles, pode-se citar:

- Vídeos institucionais ou de apresentação dos produtos, que têm como objetivo alinhar os clientes internos com a realidade em que seu produto é utilizado;
- Revistas com histórias em quadrinhos;
- Jornal Interno com a utilização de vários encartes;
- Canais diretos para reuniões com o Diretor, Presidência ou Ouvidoria Interna;
- Intranet.

Sendo assim, a empresa optará por instrumentos que atendam as suas necessidades, levando em consideração fatores como custo da implantação e manutenção, nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), a abrangência (nº de funcionários envolvidos) e durabilidade (necessidade de utilização). Desta forma, uma empresa que possuir pouca disponibilidade de tempo para a coordenação e implantação do processo de Endomarketing, precisará evitar a escolha de ferramentas que exijam alto grau de envolvimento da coordenação, caso contrário correrá o risco de ter problemas no desenvolvimento do seu plano.

2.5 Relação entre Marketing e Endomarketing

Neste capítulo entender-se-á a estreita relação existente entre Endomarketing e Marketing e será enfatizada que o sucesso da organização está atrelado a tal relação. As empresas para venderem seus produtos e serviços investem no Marketing.

Segundo Angerami (2003, p.18 apud American Marketing Association), “Marketing é a execução de atividades de negócios ou empresariais que conduz ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”. Ainda segundo o mesmo autor (2003,p.19 apud Roberto Whitaker Penteado Filho- Diretor da ESPM/RJ – Brasil), “Marketing é o conjunto de atividades desenvolvidas por uma instituição, no sentido de satisfazer as necessidades dos consumidores e, ao mesmo tempo, atender aos interesses da empresa”.

Porém, para que tais desejos e objetivos sejam atingidos, é necessário a intervenção do cliente interno, pois ele será o elo entre consumidor e serviços/produtos e sua atuação, de forma positiva, irá garantir o retorno do cliente externo. Sendo assim, percebe-se a presença do Endomarketing frente às ações de Marketing, incorporando, desta forma, o público interno, desde a sua valorização e capacitação até o emprego positivo das suas habilidades, criando assim um ambiente onde todos trabalham com um só objetivo: satisfação dos clientes externos e sucesso da Organização.

Portanto, a antiga noção de Marketing como mera atividade de propaganda está completamente ultrapassada, pois hoje ele percorre a empresa de ponta a ponta, sendo essa uma exigência que o mercado voltado para os clientes impõe às organizações para se manterem competindo no mundo globalizado.

Para Bekin (2004, p. 24), “Marketing é o processo que envolve concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”. Entretanto, é o vendedor do produto que será o grande diferencial, por isso é necessário que este vendedor conheça e entenda o processo que envolve o produto, conheça a empresa

e que se sinta membro da equipe, além de ver reconhecido seus esforços dentro dela.

Sendo assim, percebe-se que não tem sentido as empresas desenvolverem planos de Marketing com estratégias que visam ao seu crescimento e a satisfação do cliente externo, se o seu colaborador não tiver conhecimento suficiente para garantir a eficácia desse plano. A relação da empresa com o mercado, bem como os serviços prestados, passa a ser um serviço realizado pelo seu público interno.

Portanto, conclui-se que enquanto o Marketing representa um conjunto de ações voltadas para a satisfação do cliente externo, o Endomarketing busca satisfazer as necessidades do cliente interno, que é o primeiro cliente da empresa. Desta forma, Marketing atrai e retém clientes externos, enquanto que o Endomarketing atrai e retém colaboradores, que por consequência, retém novos clientes, e assim um sempre trabalhará em parceria com o outro.

2.6 A importância do Endomarketing para as Organizações

Durante muitos anos, a sociedade se organizou para o comércio em forma de trocas, pois o uso corrente de moedas era quase inexistente na maioria das civilizações. A produção era baseada, inicialmente, na agricultura de subsistência. Mas, com o passar dos tempos, o sistema comercial foi evoluindo até ser visto como uma nova forma de relacionamento comercial entre os povos, ficando esta nova forma comercial conhecida como mercantilismo, onde a moeda começou a circular de forma mais livre e com bastante intensidade.

Esta situação foi o ápice para que o capitalismo fosse estabelecido, marcando assim o início de um avanço nas relações de produção, nunca visto antes pela humanidade. Com o advento do capitalismo, a forma de se pensar da humanidade mudou profundamente, as relações de produção foram ficando cada vez mais complexas e o sistema de fábricas substituiu o milenar sistema de artesões.

Com isso, surgem as empresas que, para atingirem os seus objetivos, sentem a necessidade diária de mostrar a qualidade de seus produtos através da

propaganda externa. Esta necessidade de propaganda fez com que as organizações percebessem que também deveriam trabalhar a propaganda interna, ou seja, dentro da própria empresa, procurando transformar os seus funcionários em clientes satisfeitos, onde estes possam expandir o nome da empresa através da sua própria satisfação. A isso que se dá o nome de Endomarketing.

O Endomarketing hoje está presente na maioria das organizações como uma forma de sobrevivência e está incluso na estratégia empresarial como sendo um elemento de organização e evolução do sistema produtivo e de comercialização dos seus produtos.

Empresas que buscam diferencial no mercado, buscando valorizar as pessoas, apostam na intensa comunicação de seus objetivos para a força de trabalho. Mas, não é aquela comunicação de mão única e sim aquela onde existe um sistema de trocas, objetivando construir um relacionamento produtivo com o cliente interno, harmonizando e fortalecendo as relações pessoais dentro da organização. O endomarketing é um reflexo positivo da forma como as empresas encaram a comunicação interna, pois um funcionário bem informado sobre tudo que acontece na organização em que trabalha é um vetor de expansão do seu marketing.

Juntamente com a boa comunicação, as práticas diárias da empresa não podem divergir com o que foi comunicado, pois assim causará insatisfação perante os funcionários. As aplicações das ferramentas do Endomarketing possibilitam resultados diferenciados, em termos qualitativos e quantitativos, no relacionamento com os clientes externos. Sendo assim, pode-se imaginar o quanto o endomarketing é importante para a ampliação de negócios nesse cenário e o quanto representará para as organizações que souberem valorizar os seus funcionários. Dentro desta ótica, o Marketing Interno procura capacitar e habilitar igualmente os funcionários de uma empresa, dos diversos setores que a compõem.

2.7 Motivação e Satisfação no Trabalho

Um dos principais objetivos da implantação do programa de endomarketing é a promoção de um bom desempenho de seus funcionários. E este excelente desempenho só ocorrerá se os trabalhadores estiverem motivados ao executar as suas atividades. A partir disso, nota-se uma estreita relação entre o Endomarketing e a satisfação e motivação no trabalho, pois as ações de Marketing Interno objetivam satisfazer as necessidades das pessoas e, assim, motivá-las a desempenhar bem o seu trabalho.

Motivar é uma das tarefas mais difíceis para um administrador, pois é através dela que o dirigente inspira, encoraja e compele as pessoas a executarem seu trabalho com entusiasmo e satisfação. A maior parte do tempo e do esforço de um indivíduo é dedicado ao seu emprego e quando estes fazem suas atividades de maneira forçada são desenvolvidas resistências, má vontade e revolta. Porém, quando o trabalho é desafiador, interessante e instiga as melhores capacidades das pessoas, estas encontram real satisfação ao executá-lo. (PASCHOAL; 2006, p.20).

A motivação é fundamental para qualquer coisa que se faça na vida. Sobre tudo para aquelas que exigem um esforço maior, como é o caso do trabalho. Ela está ligada à própria sobrevivência de quem trabalha, no sentido de que a mesma afeta sua qualidade de vida, sua interação com o mundo, sua sanidade.

A motivação inspira e mobiliza a pessoa a seguir em determinada direção. É uma iniciativa própria, onde o funcionário motivado se compromete com o trabalho, sendo excelente para ambas as partes, pois tanto empregadores, quanto empregados, conseguem atingir seus objetivos.

Vale salientar que existem várias técnicas que os administradores podem utilizar para motivar seus funcionários, dentre elas: criação canais de comunicação fáceis de usar, promoção de reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo, reconhecimento público um trabalho bem feito e aprendizagem com os próprios empregados sobre aquilo que os motiva e quais atividades eles desenvolvem em tempo livre.

Ainda podem ser utilizadas outras maneiras de manter os colaboradores motivados reconhecendo suas necessidades especiais, como recompensar

financeiramente, de forma competitiva, pois passa a ser mais difícil manter as pessoas estimuladas a fazer um bom trabalho e aprimorar seus conhecimentos, a longo prazo, sem um retorno financeiro bem definido, tanto em termos atuais como no médio e longo prazos.

Mas, na visão de Nelson (2007, p.12), ainda que o dinheiro seja importante para os colaboradores, o fator que os motiva a se empenhar de verdade e atingir altos níveis de desempenho é o reconhecimento cuidadoso e pessoal, que revela verdadeiro apreço por um trabalho bem feito. Conforme o autor, a motivação é muito mais forte quando o reconhecimento desperta emoção, realça um profundo sentimento de valor e respeito e fornece uma história que o colaborador possa contar à família, aos amigos e parceiros.

Na visão de Camelo e Vidal (2006, p.10), a oportunidade de participação nas decisões da empresa é um fator importantíssimo para motivação dos empregados, já que, dessa forma, eles se sentem parte integrante da organização e acreditam que as suas atividades contribuem para o desenvolvimento da empresa. Empresas onde o processo participativo vem sendo bem trabalhado, os índices de motivação tendem a se encontrar em patamares bastante altos, pois os colaboradores se sentem co-responsáveis pela mesma.

Com um funcionário motivado, a empresa vai melhorar seu desempenho em termos de qualidade, produtividade e satisfação dos clientes, visto que contém mais elementos que permitem aumentar e sustentar essa motivação e o comprometimento dos empregados para melhoria dos resultados.

Segundo Gil (2006, p.202-214), não se pode afirmar que uma pessoa possa motivar a outra, pois a motivação é consequência de necessidades intrínsecas às pessoas, as quais não foram satisfeitas. Isso significa dizer que os gerentes e supervisores não são capazes de motivar as pessoas, porém são capazes de identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas atribuídas a cada funcionário, assim como seu ambiente de trabalho, satisfaçam as necessidades humanas, ou seja, podem mobilizá-las.

O autor apresenta ainda uma série de recomendações que devem ser aplicadas com o propósito de influenciar na motivação de seus colaboradores. São elas:

- Valorizar as pessoas: valendo-se da observação dos indivíduos e não dos seus hábitos pessoais ou aparência física, além de concentrar a atenção nos fatores relacionados ao desempenho e na execução de suas atividades.
- Reconhecer os avanços: os colaboradores são incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas, então, cabe aos gerentes reconhecer e elogiar cada avanço dos seus subordinados, apoiando-os mesmo quando erram, apontando-lhes as falhas e mostrando como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los. Dessa forma, contribuem para que os trabalhadores se empenhem em melhorar futuramente.
- Encorajar iniciativas: criando condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas, solicitando a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas. Para isso, pode-se utilizar um sistema de recepção de sugestões, através de caixas de sugestões e reuniões do tipo *brainstorming* (ferramenta utilizada pelas Organizações para geração de novas ideias, soluções e conceitos empresariais, explorando a potencialidade criativa dos indivíduos).
- Oferecer incentivos: considerando a análise das reais necessidades dos empregados e dos grupos, não devendo esta ser confundida com aumentos salariais ou benefícios pessoais e familiares.
- Enriquecer as funções: com o propósito de agregar maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, causando um maior comprometimento dos colaboradores e favorecendo o desenvolvimento de novas habilidades.
- Delegar autoridade: com o propósito de descobrir e desenvolver talentos individuais; restrita aos níveis de alto escalão da organização.
- Fazer avaliações: como parte de um plano de desenvolvimento das pessoas, possibilitando medir o nível de motivação do grupo e assim tomar medidas para melhorar este processo, além de propiciar aos funcionários a formação de uma visão objetiva de seus desempenhos anteriores, assumir maiores responsabilidades no futuro e avaliar o desempenho dos próprios chefes.
- Promover mudanças: com o propósito de aumentar os ânimos dos colaboradores a partir da sua participação em novas experiências.

De acordo com o que foi exposto, percebe-se que a motivação e satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho é de extrema importância para o sucesso da

empresa, pois um empregado satisfeito e motivado desempenha suas atividades com excelência. Pode-se afirmar que não há desenvolvimento sem valorização humana. A preocupação com o bem estar e a felicidade ganha sentido estratégico, hoje, onde os grandes desafios e complexidades só são aceitos e respondidos por pessoas motivadas.

Assim, um programa de Endomarketing dentro da organização torna-se um instrumento eficaz para a promoção da melhoria do clima motivacional da empresa, já que ele busca, dentre outros objetivos, a qualidade de vida no trabalho como também atender às necessidades dos funcionários e, dessa forma, aumentar a motivação.

3 Considerações Finais

O presente artigo proporcionou esclarecimentos sobre o tema Endomarketing, sua importância, aplicabilidade, o conhecimento de algumas ferramentas para que ele seja implementado, como também a relevância que os clientes internos têm para o alcance dos objetivos traçados e o sucesso da Empresa.

A relação existente entre funcionário e organização passa a ser uma via de mão dupla, onde a mesma fornece subsídios para o bom desempenho dos colaboradores e estes, por sua vez, se comprometem a atender as exigências da empresa. O Endomarketing passa a ser utilizado como recurso favorável para as organizações que objetivam estreitar a relação com os seus funcionários, visando à satisfação dos clientes externos e à consolidação de uma boa imagem no mercado.

Tornar o colaborador peça chave para o negócio, atendendo suas necessidades, munindo-o de todas as informações possíveis, valorizando-o enquanto ser humano e como parte diretamente relacionada ao sucesso do negócio, passa a ser o início de uma relação onde ambos saem vitoriosos e seus objetivos alcançados. Teremos, de um lado, funcionários satisfeitos em pertencer a uma empresa que lhe dá valor e do outro a organização atinge seus objetivos e se no mercado cada vez mais competitivo.

Portanto, constatou-se que o Endomarketing- objeto de estudo deste artigo – é uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que buscam uma relação estreita, sadia, duradoura e transparente com os seus funcionários, um dos seus públicos internos. Muito importante, é verdade!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Marcell Santana. **A eficácia das ações de Endomarketing na Ambev – filial de Sergipe**. Monografia de Graduação. Universidade Federal de Sergipe. São Cristovão, 2006, 80p.

ANGERAMI, Gilbert. **Super marketing**, 1ª ed. Rio de Janeiro: Ao livro técnico, 2003.

BARÇANTE, L.C; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente – transforme seu funcionário num parceiro**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

BOHNEMBERGER, Maria Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. **Endomarketing – uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas**. Rio Grande do Sul. 2002, 24 p. Disponível em: < http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?codartigo=93&codedicao=11&cod_lista_edicao=11>. Acesso em 22/11/2009.

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

CAMELO, Marjony Barros; VIDAL, Mauricélia Bezerra. **A perspectiva de aprendizado e crescimento do balanced scorecard como elemento norteador das ações de Endomarketing**. São Paulo, 2006, 11p. Disponível em; < http://WWW.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/753.pdf>. Acesso em 01 de dezembro de 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

NELSON, Bob. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Tradução Antônio Evangelista de Moura Filho. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

OLIVEIRA, Jucilene Cristine; TÓFANI, Flávio. **Estratégias de endomarketing para tornar os recursos humanos fonte de lucratividade em empresas de varejo de pequeno porte**. Artigo científico. Centro Universitário de Belo Horizonte. Belo Horizonte. 2008, 21 p. Disponível em : < [http: // WWW.artigonal.com/marketing-pessoal-artigos/estratégias de endomarketing para tornar os recursos humanos fonte de lucratividade em empresas de varejo de pequeno porte- 619302.html](http://WWW.artigonal.com/marketing-pessoal-artigos/estrategias-de-endomarketing-para-tornar-os-recursos-humanos-fonte-de-lucratividade-em-empresas-de-varejo-de-pequeno-porte-619302.html)>. Acesso em 05/12/2009.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva , 2003, 2 p. REQUENA, Ivan Bim. "Endomarketing" – **Elas, as pessoas**. Artigo científico. 2002, 16p. Disponível em: <[http : /WWW.lasallerj.org/professores/arquivos/TAM01009 – Endomarketing.pdf](http://WWW.lasallerj.org/professores/arquivos/TAM01009-Endomarketing.pdf)>. Acesso em 25 de novembro de 2009

REQUENA, Ivan Bim. "Endomarketing" – **Elas, as pessoas**. Artigo científico. 2002, 16p. Disponível em: <[http : /WWW.lasallerj.org/professores/arquivos/TAM01009 – Endomarketing.pdf](http://WWW.lasallerj.org/professores/arquivos/TAM01009-Endomarketing.pdf)>. Acesso em 25 de novembro de 2009

SILVA, Fabrício Castro. **Instrumentos para a prática do endomarketing**. Artigo científico. Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <[http : /WWW.administradores.com.br/artigos/a importância do endomarketing na empresa moderna](http://WWW.administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-endomarketing-na-empresa-moderna)>. Acesso em 05/11/2009.

TAMAYO, Álvaro; e colaboradores. **Cultura e saúde nas organizações**. 1ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.