

ANALBERGA LIMA DE FREITAS OLIVEIRA

**O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA O
COMPROMETIMENTO 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 de Pessoas
VI.

Orientador:

**Aracaju – SE
2009**

ANALBERGA LIMA DE FREITAS OLIVEIRA

O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA O COMPROMETIMENTO 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 de Pessoas VI.

Avaliador

Coordenador de Curso

Analberga Lima de Freitas Oliveira

Analberga Lima de Freitas Oliveira

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2009.

RESUMO

Neste novo cenário de economia globalizada, caracterizado pelo busca da Qualidade, as organizações têm demonstrado uma preocupação, cada vez maior, com a sua imagem, como condição essencial para a sua sobrevivência e o seu sucesso. Neste contexto, as empresas vêm utilizando o endomarketing que facilita e realiza trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Analisar a importância do Endomarketing e de suas estratégias para o comprometimento dos clientes internos das empresas é o objetivo deste artigo. Por meio de dados científicos, este estudo apresenta-se descritivo, uma vez que busca conceituar o Endomarketing e explicativo, visto que com base na conceptualização do tema busca comentar a importância do marketing para os colaboradores. Quanto à abordagem dos dados ela é qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos, este estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica, uma vez que foi elaborado a partir de material já publicado. Concluiu-se que as ações de endomarketing estão voltadas para atingir uma interação entre todos os setores da empresa a fim de atender ao cliente e que a função da organização consiste não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de atividades que levem os colaboradores a querer trabalhar com ela.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing interno. Colaboradores. Empresas. Relações interpessoais. Sucesso.

SUMÁRIO

RESUMO.....	03
1 INTRODUÇÃO	05
2 O ENDOMARKETING	07
2.1 Conceitos	07
2.2 Atividades do Marketing Interno	11
2.3 Níveis do Endomarketing	13
2.4 O Endomarketing como prática que influênci a cultura e o clima organizacional	13
2.4.1 Cultura organizacional.....	14
2.4.2 Clima organizacional	16
3 METODOLOGIA.....	18
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS.....	22
ABSTRACT	24

1 INTRODUÇÃO

O Endomarketing é um tema relativamente novo na Administração. Entretanto sua relevância é notável no que diz respeito à performance de colaboradores de qualquer empresa. O marketing interno traz, em si, a convicção de ser oportuno e necessário, tanto no seu estudo teórico quanto na sua aplicação, modificando positivamente as relações dentro das organizações, bem como sua produtividade.

Toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos, tem se tornado uma ferramenta de extremo valor para as organizações. A razão de tal importância é porque se constitui em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa para implementação e operacionalização de ações mercadológicas.

De acordo com Inkotte (2000) no decorrer dos anos apareceram várias empresas que passaram a utilizar a administrações baseadas no conceito de Endomarketing. Estas passaram a trabalhar com os seus clientes internos, buscando a descentralização das decisões, incentivando a participação de seus colaboradores e a criação de grupo de trabalho. Deste modo, as organizações passaram a ouvir sugestões de seus colaboradores.

Percebe-se que esta maneira de administração passou a contar com um diferencial competitivo para as empresas que a utiliza, uma vez que as mesmas começaram a conseguir informações de seus clientes e de seus colaboradores, de tal modo, podendo tomar decisões mais acertadas e eficazes.

O Endomarketing estimula, notadamente, a participação dos colaboradores das empresas. Ao ser humano é indispensável à vida em grupo, deste modo a sua relação saudável, com este somente se dá por intermédio da comunicação integral, espontânea e franca. Eticamente é possível explicar que a participação dos colaboradores com suas opiniões sobre o funcionamento das empresas, constitui-se em um direito do mesmo, pois sua existência e de sua família dependem de seu trabalho, no qual dedica a maior parte do tempo de sua

existência, fornecendo os serviços, muitas vezes em prejuízo de seu bem-estar (INKOTTE, 2000).

Com relação a este assunto Inkotte (2000, p. 19), citando a Organização Internacional do Trabalho (1986, p. 10) relata que:

[...] na atualidade, na maior parte dos países, as gerações jovens estão cada vez menos dispostas a submeter-se a uma autoridade exclusiva, querem realizar-se e aspiram freqüentemente participar das decisões, como consequência de seu nível de instrução mais elevado e de seu espírito crítico mais aguçado, mas também pelos métodos pedagógicos muito mais participativos, que desde a primeira infância estimulam a iniciativa, a criatividade e a responsabilidade coletiva mediante o trabalho por grupos pequenos (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO apud INKOTTE, 2000, p. 19).

Diante do exposto, percebe-se a necessidade que as organizações têm em oferecer mais qualidade de vida aos seus empregados, uma vez que é muito pouco provável uma empresa chegar ao sucesso, caso o seu quadro de colaboradores encontre-se desestimulados ou confusos.

Em presença da relevância do Endomarketing para as empresas, o tema abordado justifica-se pelo intuito de analisar quais as melhores ações geradas por esta ferramenta que pode aumentar o desempenho dos colaboradores nas organizações.

O objetivo geral deste artigo é estudar os conceitos do Endomarketing e analisar a importância de suas estratégias para o comprometimento dos clientes internos das empresas. Desta forma, pretende-se atingir tal objetivo mediante os seguintes objetivos específicos: a) verificar como se dá a satisfação dos clientes internos das empresas; b) analisar o relacionamento das empresas com seu público interno; e, c) apresentar sugestões para as empresas, a fim das mesmas melhorarem os seus desempenhos organizacionais, fortalecendo suas relações interpessoais.

2 O ENDOMARKETING

Para aprender sobre Endomarketing é necessário contrair muitas informações sobre o tema e, além disso, conhecer o que é clima e cultura organizacional. O embasamento teórico é uma das melhores formas para isto, pois fundamenta o artigo. Esta parte do trabalho apresenta os conhecimentos literários necessários, a fim de enriquecer o conhecimento no tema abordado.

2.1 Conceitos

O Endomarketing é a aplicação e adaptação de técnicas e princípios de marketing, que são voltadas para o interior das organizações. Segundo Bekin (2004, p. 3) a palavra em questão traz em si o sentido do marketing voltado para uma ação interna.

Bekin foi o primeiro a utilizar o termo Endomarketing em 1975, em seu livro *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*, o autor afirma que Endomarketing é muito mais que um nome ou uma marca, é sim, uma nova postura das empresas lidarem com seus colaboradores.

Como mencionado anteriormente, o Endomarketing é o marketing voltado para o público interno das empresas. Para Kotler (2000) dentre inúmeros conceitos existentes para marketing, pode-se estabelecer uma distinção entre os conceitos sociais e gerenciais. Assim o autor define:

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas ou grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. [...] Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2000, p. 30).

Diante das definições de marketing dadas por Kotler (2000), pode-se verificar que o melhor dos conceitos para se utilizar no Endomarketing é o que se refere aos processos sociais. Isto porque ele é mais bem aplicável quando se pensa em colaboradores das empresas e quando se pensa em marketing interno.

De acordo com Susin (2003, p. 22), "... o marketing interno antecede o externo." Kotler (2000) discorre sobre o marketing externo e interno da seguinte maneira:

Para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a empresa adora, além do marketing externo, o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar colaboradores que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve preceder o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo (KOTLER, 2000, p. 44).

Observa-se, a partir do exposto, que para os clientes serem bem atendidos e ficarem satisfeitos, antes de qualquer coisa, os colaboradores das empresas, pessoas diretamente ligadas à clientela, estejam satisfeitos com aquilo que estão fazendo, isto porque os colaboradores são as referências principais das organizações.

Vale ressaltar que existem algumas diferenças entre marketing Interno e Endomarketing. A seguir é apresentado um quadro com estas diferenças segundo Inkotte (2000).

Marketing Interno	Endomarketing
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta seus colaboradores para a consecução de seus objetivos.	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus colaboradores.
Não há Marketing sem Marketing Interno (pré-requisito).	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de Marketing.
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado.	A empresa é o seu produto

Fonte: Inkotte (2000, p. 97)

Quadro 01: Diferenças básicas entre marketing interno e endomarketing

Percebe-se que, no caso do marketing interno, a empresa treina, motiva e adapta seu capital humano, tendo no cliente externo o seu mercado alvo, já no Endomarketing, a empresa tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus colaboradores, desta forma o quadro de Inkotte segue a linha de raciocínio de Kotler.

O Endomarketing, aliado a Administração, surgiu para resolver uma das principais preocupações do administrador: a desmotivação e insatisfação de seu cliente interno. Ele representa uma nova forma de promover a motivação e a

satisfação no ambiente de trabalho, com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais.

A desmotivação, assim como, a insatisfação para o trabalho é algo comum entre os colaboradores, quando isto ocorre é necessário um diagnóstico detalhado de seus motivos. Segundo Brum apud Inkotte (2000, p. 35):

- a) Salário inadequado;
- b) Falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- c) Desconhecimento quanto à própria performance no trabalho;
- d) Desapontamento pela perda de uma promoção;
- e) Inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa;
- f) Acúmulo de tarefas;
- g) Aumento do número de tarefas.

É importante perceber que a solução para este problema com os clientes internos, a princípio parte do diagnóstico das causas da desmotivação e da insatisfação. A comunicação interna, mais do que isto, a prática do Endomarketing configuram-se como as principais alternativas para motivar e satisfazer os colaboradores.

Uma estratégia que tem sido aplicada com o objetivo de satisfazer e motivar é a utilização do marketing junto ao público interno da organização. De acordo com Souza; Santos (1992):

[...] Da mesma forma que o marketing direciona todas as atividades empresariais para a satisfação das necessidades dos clientes, o Endomarketing faz em relação aos empregados, vistos como clientes internos. A importância da satisfação dos empregados está no aumento da capacidade organizacional para satisfazer os clientes externos. (SOUZA; SANTOS, 1992, p. 47).

Percebe-se que as organizações, devem atentar para a importância do Endomarketing, isto porque ele pode gerar um diferencial competitivo, de tal modo, é interessante que toda empresa incorpore técnicas de marketing voltadas para seus colaboradores, a fim de deixá-los satisfeitos e dispostos a desempenharem da melhor forma suas funções.

Com o uso do Endomarketing, a empresa passa a construir e a manter bons relacionamentos com seus empregados, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da

qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes (BEKIN, 2004).

Segundo Tansuhaj apud Ponce (1995), o Endomarketing é uma filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos internos oferecidos para satisfazer as necessidades e desejos desses clientes e direcionar os objetivos da organização.

Desta forma, esta ferramenta de gestão é uma das principais preocupações do administrador, consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais. Com isso, percebe-se o quanto é importante o Endomarketing para o sucesso do marketing. E assim como os empregados, os departamentos e áreas da empresa também passam a ser considerados clientes internos, fazendo com que uns prestem serviços de melhor qualidade aos outros, levando a uma maior cooperação e integração interna (CERQUEIRA, 1999).

Assim, percebe-se que o Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus colaboradores e departamentos valores destinados a servir o cliente.

Para Cerqueira (1999), o Endomarketing pode ser entendido como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento de seus colaboradores com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias.

Para Kotler (2000) o Endomarketing é uma tarefa bem-sucedida de recursos humanos, que visa à motivação dos colaboradores hábeis que desejam atender bem aos consumidores. Brum apud Inkotte (2000) considera o Endomarketing como a gestão dos processos e instrumentos de Comunicações interna com o fim de motivar, integrar e tornar mais abertos às mudanças para, os colaboradores.

A partir do que mencionado no parágrafo anterior, pode-se afirmar que o processo de Endomarketing inicia-se no momento da seleção e recrutamento do colaborador da empresa, isto porque é neste instante que o empregador irá conhecer o perfil do futuro funcionário, constatando então, se o mesmo poderá atender bem seus colegas de trabalho e os clientes externos da organização.

2.2 Atividades do Marketing Interno

De acordo com Bekin (2004) o Endomarketing funciona como colocador do conceito de marketing na organização. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing.

Segundo Kotler; Armstrong (2003) marketing é:

[...] processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos com os outros, (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 3).

O marketing pode ser externo ou interno. Quando interno, ele visa incentivar os colaboradores para que eles possam encantar os clientes de sua empresa. Para Kotler (1998, p. 40) “marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar o capital humano hábeis que desejam atender bem aos consumidores”.

A função do marketing interno é mostrar aos cliente interno a importância do cliente externo e propiciá-los à uma melhoria na qualidade de produtos e serviços prestados a esses clientes, com produtividade e incentivo, criando um ambiente favorável a todos.

Bekin (2004) pondera que um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é fundamental renovar a própria concepção de marketing, que não pode ser visto mais como uma atividade isolada. É preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta do departamento de finanças às vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos etc. Só assim todos poderão compreender a necessidade de que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa”.

Com relação a isso, Bekin (1995) cita as principais atividades do marketing interno, a saber:

- a) Comunicações interna – é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os empregados. É através da Comunicações que cada pessoa tem acesso às informações sobre objetivos, estratégias, valores, novos produtos e campanhas de

marketing lançados, ao conhecimento necessário à adequada realização de suas atividades, ao feedback sobre seu desempenho, e uma forma de expor suas necessidades, expectativas, idéias e críticas;

- b) Recrutamento e seleção – este processo deve preocupar-se em escolher as pessoas certas para cada posição da empresa, pois isso aumenta as chances de comprometimento com os objetivos e valores organizacionais. Algumas características pessoais devem ser valorizadas, como saber trabalhar em grupo, ter liderança, iniciativa etc.;
- c) Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento – o treinamento deve passar conceitos, técnicas e valores necessários ao bom desempenho da função. Após o treinamento, todos devem saber não só o que e como fazer seu trabalho, mas por que e para quem. Habilidades de Comunicações e interação são bastante treinadas;
- d) Planos de carreira – eles precisam ser bem elaborados e divulgados, pois constituem a perspectiva de crescimento profissional, servindo de estímulo aos empregados. E as descrições dos cargos devem estar abertas a mudanças e atualizações;
- e) Programas de motivação e valorização do empregado – tais como motivação e recompensa do grupo; envolvimento dos empregados no planejamento e na tomada de decisões; delegação de poderes; remuneração adequada;
- f) Pesquisa de mercado de clientes internos – pode ser utilizada tanto para identificação de necessidades e desejos dos empregados quanto para a avaliação da qualidade das condições de trabalho;
- g) Segmentação do mercado de clientes internos – a técnica de segmentação pode ser aplicada internamente, de modo a criar segmentos homogêneos de empregados segundo suas necessidades, desejos, expectativas, atitudes e comportamentos. Busca-se, com isso, adequar os produtos e as comunicações aos segmentos.

É interessante ressaltar que o Endomarketing causa mudanças na cultura organizacional, mesmo porque são estas que geram modificações empresariais

efetivas. O marketing interno propõe e dissemina uma série de valores, entre eles a eficiência, qualidade, comprometimento, cooperação, respeito e criatividade.

2.3 Níveis do Endomarketing

Como anteriormente mencionado, o Endomarketing causa mudanças na organizacional, isto porque ele provoca adaptações nas organizações de forma efetiva. As alterações geram diferentes situações no ambiente empresarial, de modo que influenciar todos os setores da organização, assim como na consciência e na prática de todos os colaboradores.

Grönroos (1995) identifica três tipos diferentes de situações que requerem o Endomarketing, que configuram os níveis do Endomarketing:

- a) Ao criar uma cultura para serviços na empresa e uma orientação para os serviços entre os colaboradores – o Endomarketing é normalmente visto como meio de alcançar a cultura e pode ser um poderoso instrumento para o desenvolvimento de uma consciência interna voltada para serviços.
- b) Ao manter uma orientação para os serviços entre o pessoal – uma vez criada, a cultura precisa ser mantida de forma ativa.
- c) Ao apresentar novos produtos e serviços, assim como campanhas e atividades de marketing aos colaboradores – este terceiro nível do Endomarketing está relacionado e reforça os outros dois, (GRÖNROOS, 1995, p. 284).

É importante que estes níveis sejam respeitados, uma vez que eles podem influenciar positiva ou negativamente o processo do Endomarketing, dependendo da forma de sua utilização.

2.4 O Endomarketing como Prática que Influencia a Cultura e o Clima Organizacional

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e rotinas. O clima, ou cultura, do sistema reflete tanto as normas e valores de um sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as tenacidades internas e externas dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema (CHIAVENATO, 1999, p. 36).

De acordo com Cerqueira (1999) o Endomarketing propõe e dissemina uma série de valores, entre eles a eficiência, qualidade, comprometimento,

cooperação, respeito e criatividade. Pode ser usado para criar e espalhar uma linguagem cultural própria e homogênea para a empresa como um todo, tendo como base um conjunto de valores escolhidos pelos próprios colaboradores, a fim de facilitar os relacionamentos internos.

A maior contribuição do Endomarketing para a cultura e o clima organizacional talvez esteja na ênfase dada à avaliação e ao aprimoramento do ambiente interno da organização. Para Bekin (2004), o clima organizacional deve estar voltado para a motivação e valorização do empregado. O autor apresenta como principais mudanças que deve haver no clima da empresa:

- a) Nova visão de liderança: aberta e democrática, delegar poderes, dividir responsabilidades, trabalhar com o grupo e para o grupo;
- b) Brutal melhoria da comunicação interna: espontaneidade, clareza e liberdade no diálogo entre chefes e colaboradores;
- c) A flexibilização e o achatamento da estrutura organizacional: empresa mais horizontal, a fim de reduzir a hierarquização entre os colaboradores;
- d) Criação de um clima de respeito, confiança, cooperação e harmonia entre as pessoas.

Como o Endomarketing exige que as empresas proporcionem bem-estar aos seus colaboradores, a fim de que os mesmos fiquem satisfeitos e trabalhem melhor, é natural que exijam também algumas mudanças na sua cultura e no seu clima. Estas mudanças vêm facilitar a execução de atividades das organizações.

2.4.1 Cultura organizacional

De acordo com Chiavenato (2005), o Desenvolvimento Organizacional é a aplicação do conhecimento das ciências comportamentais em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização, por meio de processos de solução de problemas e de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipes, pesquisa para o diagnóstico e a ação de mudança. Como o foco principal do Desenvolvimento Organizacional está na mudança das pessoas e em suas relações de trabalho, evidencia-se a importância do estudo sobre a cultura organizacional das empresas.

Neste sentido, a cultura organizacional pode ser entendida como a personalidade de uma empresa. Ela engloba principalmente valores, crenças, normas, regras e princípios.

Chiavenato (2004) define:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização, (CHIAVENATO, 2004, p. 165).

Para Lacombe (2005) a cultura organizacional pode ser:

a) Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. b) Crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização. c) Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização. d) Conjunto de crenças e atitudes da organização sobre a importância das pessoas, a disponibilidade dos administradores; aceitação do não-conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou produção; a comunicação interna; a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas. f) Um padrão de suposição e valores básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas, (LACOMBE, 2005, p. 229-230).

Observa-se que o conhecimento da cultura organizacional é muito importante para o bom andamento das atividades de qualquer empresa, visto que é ela que condiciona a maneira pela qual os colaboradores percebem suas responsabilidades e são impulsionados a executar suas tarefas.

Schein citado por Susin (2003) afirma que a cultura de uma organização pode ser captada em três níveis, a saber:

- a) Nível dos objetos visíveis, ou seja, o ambiente, a arquitetura, o leiaute, os padrões de comportamento etc.; b) Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, ou seja, os valores manifestos em entrevistas, relatos etc.; c) Nível dos pressupostos inconscientes, ou seja, como os membros percebem, pensam, sentem, a partir de valores conscientemente, (SCHEIN APUD SUSIN, 2003, p. 34).

Diante do exposto, constata-se que a cultura organizacional é a forma pela qual, os colaboradores das empresas estão adaptados a pensar e agir. Esta maneira se constrói a partir das relações cotidianas no ambiente de trabalho, que são apresentadas em termos de valores, normas significados e interpretações.

A cultura organizacional pode ser modificada em função de vários fatores: internos e externos. Esta adaptação da cultura deve acontecer de uma forma planejada, havendo consenso entre os membros, uma concordância implícita. Como toda mudança, a mudança de cultura pode ser traumática e acarretar consequências, especialmente resistências por parte dos públicos internos.

2.4.2 Clima organizacional

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. Até por isso, pouca coisa existe sobre o assunto na literatura administrativa ou de Recursos Humanos. Entretanto, são encontradas algumas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores que procuram explicar o significado de clima organizacional.

Chiavenato (2004, p. 74) afirma que clima organizacional é:

[...] ambiente interno existente entre membros da organização. [...] está intimamente ligado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relação de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc.

De acordo com Lacombe (2005), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos

indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

De tal modo, o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre o pessoal da organização além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

Assim sendo, uma das implicações mais imediatas de se considerarem as organizações como se fossem organismos vivos é, então, tentar descobrir suas necessidades ou carências, pois, além dessas carências fazerem parte integrante do todo organizacional, precisam, de alguma forma, ser atendidas, (SUSIN, 2003).

O clima é a forma manifesta da cultura organizacional. Ele em natureza mais transitória, pode aceitar intervenções de curto prazo, ao contrário da cultura que envolve mudanças organizacionais mais profundas e de longo prazo.

3 Metodologia

A metodologia é a parte do estudo que “trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos” (DEMO, 1983, p.19 apud GRESSLER, 2003, p. 42-43).

Esta sessão descreve a metodologia deste artigo, nela consta os elementos que apresentam e explicam a natureza, o delineamento e os procedimentos da pesquisa e do registro dos dados que serão coletados.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, “é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Existem várias formas de classificar as pesquisas. Este artigo classifica-se pesquisa básica, pois objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, este estudo, é considerado qualitativo, visto que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (GIL, 1999). Assim, nesta abordagem não há o uso de métodos e técnicas estatísticas. É descritiva. A pesquisadora analisará seus dados indutivamente.

Para Gil (1991), do ponto de vista de seus objetivos, uma pesquisa pode ser:

- a) Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
- b) Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.
- c) Pesquisa Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o

“porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, a formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto, (GIL, 1991, p. 59).

Este artigo apresenta-se como explicativo, uma vez que busca conceituar o Endomarketing com base na conceptualização do tema em estudo, ele busca comentar a importância do marketing interno, assim como identificar as estratégias que as empresas precisam utilizar para lidar com seus colaboradores.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica, uma vez que foi elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e estudos anteriores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização das práticas de Endomarketing nas organizações não deve ser confundida com paternalismo, visto que as mesmas têm representado um diferencial competitivo para quem as utilizam. Devendo ter, isto sim, um sentido de atualização na gestão de Recursos Humanos.

Para uma concretização do Endomarketing, os desafios são muitos e complexos. Várias são as barreiras a serem vencidas pelas organizações, que vislumbram um futuro dinâmico e participativo, de forma a se adequar aos modernos conceitos de mercado, e aumentar as suas chances de sobrevivência e sucesso.

O Endomarketing traz como desafio proporcionar aos colaboradores das empresas uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados.

Assim, a prática desta ferramenta deve buscar a revitalização da idéia de que as organizações e os indivíduos são interdependentes no alcance de seus objetivos, tornado-se necessário incorporar a esta ação uma noção de comprometimento, que represente uma forma de despertar e desenvolver em seus colaboradores, criatividade e competência técnica e pessoal, além de propiciar uma participação dinâmica e efetiva, no processo de conquista e manutenção de clientes, para que ambos (indivíduos e organizações) se conscientizem dos passos necessárias para evitar o fracasso, e chegar ao sucesso compartilhado.

A organização que se preocupa com sua imagem, deve reformular suas políticas e estratégias de Gestão de Pessoas, através de uma maior aproximação entre este Setor e o Departamento de Marketing, e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a comunicação, tanto a nível do público externo, quanto interno.

O tema abordado neste artigo foi analisado, a partir daí, constatou as melhores ações geradas pelo endomarketing que pode aumentar o desempenho dos colaboradores nas organizações, a saber:

- a) Postura interativa, ou seja, sintonia entre empresa e colaboradores;
- b) Transparência, que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem;
- c) Democracia, estímulo à participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas;
- d) Foco, que orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa, etc.

Deste modo, o objetivo geral deste artigo, ou seja, estudar os conceitos do Endomarketing e analisar a importância de suas estratégias para o comprometimento dos clientes internos das empresas, foi alcançado.

REFERÊNCIAS

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

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2003.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. Dissertação [Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: out. 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

_____. Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

_____. Philip. **Administração de Marketing**: edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

PONCE, F. A. U. **Marketing Interno**: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SOUZA, A. A.; SANTOS, G. J. **Endomarketing**: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, Marketing, vol. 5. Canela, RS: set/1992, pp. 116-129.

SUSIN, Leandro José. **Endomarketing**: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil. Dissertação [Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: out. 2003.

ABSTRACT

In this new scene of globalizacion economy, characterized for the search of the Quality, the organizations have demonstrated a concern, each bigger time, with its image, as essential condition for its survival and its success. In this context, the companies come using endomarketing that she facilitates and she carries through exchanges constructing relationships with the internal public, sharing objective of the organization, harmonizing and fortifying these relations. To analyze the importance of the Endomarketing and its strategies for the comprometiment of the internal customers of the companies is the objective of this article. By means of scientific data, this study it is presented descriptive, a time that it searchs to appraise the clarifying Endomarketing and, since on the basis of the conceptualized of the subject searchs to comment the importance of the marketing for the collaborators. How much to the boarding of the data it is qualitative and how much to the procedures technician, this study she used herself of bibliographical research, a time that was elaborated from published material already. One concluded that the actions of endomarketing are come back to reach an interaction enter all the sectors of the company in order to take care of to the customer and that the function of the organization consists not of the production of good or services, but in the acquisition and retention of customers, in the accomplishment of activities that take the collaborators to want to work with it.

Word-key: Endomarketing. Internal Marketing. Collaborators. Companies. Interpersonal relations. Success.