



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**PRÁTICA DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO  
DOS PROGRAMAS E AÇÕES DESENVOLVIDOS PELO SESC**

**RAISSA DE AZEVEDO BARBOSA**

Campina Grande - 2009

**RAISSA DE AZEVEDO BARBOSA**

**PRÁTICA DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO  
DOS PROGRAMAS E AÇÕES DESENVOLVIDOS PELO SESC**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc.

Campina Grande - 2009

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Raissa de Azevedo Barbosa  
**Aluno**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre  
**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2009

**RAISSA DE AZEVEDO BARBOSA**

**PRÁTICA DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO  
DOS PROGRAMAS E AÇÕES DESENVOLVIDOS PELO SESC**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre  
Orientador

---

Francisco Nery Leal, Mestre  
Examinador

---

Maria Angeluce S. Perônico Bartoni, Mestre  
Examinador

Campina Grande – 2009

Ao meu avô Agenor,  
que me ensinou entre tantas coisas,  
que a maior riqueza do homem é o conhecimento  
e por quem sempre sentirei amor incondicional.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ser sempre fonte de luz, conforto e inspiração. Obrigada por ter me dado calma nos momentos de angústia e me dado a força necessária para continuar, quando pensei em fraquejar.

Aos meus pais, Lúcia e Rui, pelo apoio e incentivo. Muito obrigada por tudo. Se hoje cheguei até aqui, foi graças à sua ajuda e à confiança depositada. Obrigada por sempre acreditarem em mim e por não medirem esforços em me fazer alcançar meus objetivos e realizar meus sonhos.

Ao meu avô Agenor, que apesar de não estar mais entre nós, será sempre o meu maior exemplo de luta, garra, perseverança e sabedoria. Aos meus irmãos, avós, tios e tias que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação.

À minha orientadora, Suzanne Correia, por ter compartilhado comigo um pouco da sua vasta sabedoria. Muito obrigado pela ajuda oferecida, pelos ensinamentos e pela paciência.

Aos meus colegas de curso, que ao longo desses anos me acompanharam nessa caminhada. Obrigada pela companhia nas longas horas de estudo. A Kleyber Eulálio, Camila Rodrigues e todos os outros amigos e amigas que me ajudaram e compreenderam a minha ausência nos últimos meses.

A todos os funcionários do SESC Centro Campina Grande, que com muita boa vontade me ajudaram, respondendo aos questionários e me dando as informações necessárias à realização dessa pesquisa.

*É bem mais difícil julgar a si mesmo  
que julgar os outros.  
Se consegues fazer um bom julgamento de ti,  
és um verdadeiro sábio.*

Antoine de Saint-Exupéry

BARBOSA, Raissa de Azevedo. **Prática do Endomarketing: um estudo dos programas e ações desenvolvidos pelo SESC**. 67 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

### Resumo

Com as mudanças no cenário econômico, tecnológico, social e cultural acontecendo em um ritmo cada vez mais rápido, as empresas, para terem maior destaque no mercado, perceberam a necessidade de investir cada vez mais no seu cliente interno. Os funcionários são responsáveis pela geração do resultado na organização, e para satisfazê-los e mantê-los, as empresas vêm fazendo uso de várias técnicas. Nesse contexto, o endomarketing, que é uma ferramenta usada pela área de recursos humanos para aproximar empregado e empregador e buscar uma maior satisfação e motivação por parte dos funcionários, vem ganhando cada vez mais destaque. O presente estudo, desenvolvido no SESC – Serviço Social do Comércio, na unidade do SESC Centro em Campina Grande – PB, apresenta como objetivo geral identificar os programas e ações realizados por esta companhia que podem ser consideradas como endomarketing. Nesta pesquisa, caracterizada como exploratória, descritiva e estudo de caso, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados uma entrevista qualitativa, feita com a gerente da unidade e um questionário quantitativo, aplicado junto aos colaboradores com o intuito de medir o grau de satisfação dos funcionários em relação aos elementos do composto de endomarketing, companhia, custos, coordenadores e comunicação. Os resultados da pesquisa mostram que, analisando os elementos de forma geral, existe uma satisfação por parte dos funcionários em relação aos três primeiros elementos, entretanto, verificou-se um descontentamento em relação ao quarto elemento, comunicação, principalmente em relação à comunicação interna. Esse ponto deve ser alvo de maior preocupação e uma melhoria e otimização devem ser planejadas visto que, a qualidade na comunicação de uma companhia é ponto fundamental para que os funcionários se sintam parte integrante da organização, levando-os a um maior comprometimento.

Palavras-chave: Endomarketing; Cliente Interno; Composto de endomarketing.



BARBOSA, Raissa de Azevedo. **Practice of Endomarketing: a study of the programs and actions developed by SESC.** 67 f. Report of Supervised Apprenticeship (Bacharelado in Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2009.

#### Abstract

With the increasingly pace of changes in the economical, technological, social and cultural environment, Companies, have realized the need to invest more and more in its internal clients in order to achieve more market relevance. Employees are responsible for the generation of results in the Organization, and Companies are using different approaches in order to keep and satisfy them. In this context, endomarketing – wich is a tool used by the human resources area to keep employer and employees closer and to reach higher satisfaction and motivation for the employee – is achieving more and more prominence. The current study, developed in the Commerce Social Service – SESC, at the SESC Centro unit in Campina Grande, PB, aims to identify the programs and actions performed by the company which can be classified as endomarketing. In this exploratory and descriptive study case, we used as means for data collection a qualitative interview with the Company Manager, as well as a quantitative survey, applied with the employees in order to measure their satisfaction over the compound of endomarketing elements: company, costs, coordinators and communication. The research results show that, in what concerns to the former three elements, there is a general satisfaction. However, there was dissatisfaction with the forth element, communication, especially in what concerns internal communication. Thereby, this issue must require more concern, and improvement and optimization should be at stake, once the quality of the company communication is a key point for the staff to feel part of the organization and leads them to a higher commitment.

Keywords: Endomarketing. Internal Client. Endomarketing compound.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2 – A ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 – A gênese do Endomarketing.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 – Dos Recursos Humanos ao Endomarketing.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 - Conceito de Endomarketing.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4 – Programas de Endomarketing.....</b>	<b>23</b>
3.4.1 - Programas de Endomarketing na perspectiva de Cerqueira.....	24
3.4.2 Programas de endomarketing na perspectiva de Brum.....	27
3.4.2.1 <i>Ações e instrumentos de endomarketing segundo Brum.....</i>	30
3.4.3 Programas de Endomarketing na visão de Bekin.....	34
<b>3.5 A importância do Marketing.....</b>	<b>39</b>
<b>3.6 Composto de Endomarketing ou Endomarketing Mix.....</b>	<b>40</b>
3.6.1 Companhia.....	42
3.6.2 Custos.....	44
3.6.3 Coordenadores.....	46
3.6.4 Comunicação.....	48
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Tipos de Pesquisa.....</b>	<b>50</b>
4.1.1 Pesquisa exploratória.....	51
4.1.2 Pesquisa descritiva.....	51
4.1.3 Estudo de caso.....	52
<b>4.2 Universo e Amostra.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 Técnicas e Coleta de dados.....</b>	<b>53</b>
4.3.1 Questionário.....	54
4.3.2 Entrevista.....	54

<b>4.4 Procedimento de Análise dos dados</b> .....	<b>55</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
5.1 Companhia.....	57
5.2 Custos.....	61
5.3 Coordenadores.....	64
5.4 Comunicação.....	66
5.5 Tempo de Empresa.....	69
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>72</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O encerramento da transição entre feudalismo e capitalismo se deu na segunda metade do século XVII, na Inglaterra, durante a Revolução Industrial. Começava assim, em decorrência do grande avanço tecnológico, a busca incessante por lucros cada vez mais altos, menores custos e alternativas para melhorar a produção de mercadorias.

O ambiente fabril nessa época não era dos melhores lugares. As fábricas eram sujas, com iluminação precária e quase nenhuma ventilação. Os trabalhadores se sujeitavam a condições subumanas e algumas vezes eram castigados fisicamente. Crianças e mulheres também estavam incluídas nessa realidade, e chegavam a trabalhar numa jornada diária de 18 horas.

Os direitos trabalhistas inexistiam. Férias, décimo terceiro salário, auxílio doença, descanso semanal remunerado ou qualquer outro benefício não fazia parte da realidade dessa classe. Quando desempregados, ficavam sem nenhum tipo de auxílio e passavam por situações de precariedade.

Em decorrências dessas más condições, os trabalhadores começaram a se organizar para lutar por melhores condições de trabalho, formando as trade unions (espécie de sindicatos). Houve também outros movimentos, violento como o ludismo, que ficou conhecido como "quebradores de máquinas", ou racional como o cartismo, que através da política, conquistou diversos direitos para os trabalhadores.

Da Revolução Industrial aos dias atuais, as conquistas dos trabalhadores são incontáveis. Direitos foram concedidos, leis foram consolidadas, gratificações e outros benefícios foram conseguidos.

Se antes o homem era usado e explorado para que os empresários obtivessem lucros, hoje o cenário mudou e o homem tem consciência da sua importância no processo produtivo, mais do que isso, sabe que é o fator principal para o sucesso desse processo. Como resultado, cada dia mais os empregadores buscam satisfazer as carências dos seus funcionários, tanto de ordem material, com gratificações salariais e aumentos, como de ordem psicológica, no âmbito motivacional.

Vive-se uma época marcada por grandes mudanças no cenário econômico, tecnológico, cultural e social, e essas mudanças acontecem num ritmo cada vez mais rápido. O mundo empresarial está muito competitivo e para se sobressair no mercado, as empresas têm que investir na qualificação do seu capital humano e intelectual. Além de

aprimorar as qualidades dos seus funcionários, a empresa tem que manter esse funcionário dentro da organização.

Muitas técnicas vêm sendo desenvolvidas no sentido de aproximar empregador e empregado, tudo isso em busca de satisfazer as necessidades dos funcionários para que desempenhem melhor sua função, e então, satisfaçam o empregador.

A área de Recursos Humanos é essencial para o bom êxito dessa aproximação. O RH é responsável por tentar entender as necessidades do empregador e empregado, e como a satisfação de ambos trará benefícios para a empresa.

Muitos estudos provaram que o marketing voltado para dentro da empresa - o endomarketing - é de extrema importância, pois um funcionário quando está satisfeito, atende melhor, produz mais, fala melhor da empresa onde trabalha e faz a propaganda dos produtos ou serviços que vende.

O endomarketing é isso, um conjunto de programas e ações utilizadas pela área de Recursos Humanos da empresa, que visa estimular as habilidades de seus funcionários e motivá-los com o intuito de alcançar o objetivo organizacional.

Contudo, não se pode dizer que o endomarketing se resume apenas a ferramentas que auxiliam a empresa a atingir seus objetivos. Visa também satisfazer as necessidades dos seus funcionários, para que se sintam felizes e valorizados. Busca aproximar a empresa às famílias dos funcionários, de forma que todos se sintam parte integrante da organização.

O endomarketing é destinado também às organizações que não visam o lucro, como as empresas governamentais e as ONG`s. Nesses casos, o sucesso do programa seria a melhoria na prestação de serviço.

O SESC – Serviço Social do Comércio, é uma entidade mantida pelos empresários do comércio de bens e serviços que tem como objetivo promover o bem-estar de sua clientela através da prestação de serviço nas áreas da Educação, Saúde, Lazer, Cultura e Assistência.

Diante do exposto, o estudo proposto faz a seguinte pergunta: Quais são as ações realizadas pelo SESC, que se caracterizam como endomarketing?

Apesar da visível preocupação da instituição SESC com seu público interno, inexistente lá, um programa formalizado de endomarketing. Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais programas e ações realizados pelo SESC Centro Campina Grande, que podem ser considerados como sendo de endomarketing, enfatizando os seguintes objetivos específicos: quais os programas são direcionados ao

cliente interno do SESC; medir o grau de satisfação dos funcionários em relação à Companhia; medir o grau de satisfação dos funcionários em relação ao Custo; medir o grau de satisfação dos funcionários em relação aos Coordenadores; medir o grau de satisfação dos funcionários em relação à Comunicação.

O presente estudo vem justificar a grande importância no que diz respeito às ações de endomarketing promovidas pela instituição estudada através dos seus programas de ações para seus funcionários. A formalização de um programa dessa natureza traria inúmeros benefícios, como uma maior divulgação da Cultura Organizacional, melhorias na comunicação interna, maior comprometimento por parte dos funcionários nas ações e programas desenvolvidos pela entidade, maior grau de satisfação interna entre outros.

É dada a importância tanto para a empresa quanto para o pesquisador que em consequência disso trará também benefícios para a ciência, pois agregará informações que poderão servir de uma valiosa fonte de estudos.

É através da visão de grandes autores, lidos bibliograficamente, que serão demonstrados com grande importância e profundidade necessária tal assunto que abordará o novo sistema de trabalho social implantado em empresas, na busca constante da valorização do público interno.

Nesse contexto, será demonstrado que em alguns casos, organizações utilizam essa necessidade social para se promover, porém, demonstrará em contra-partida disso, que à empresa estudada (SESC) os lucros são vistos de uma outra forma, através de outra realidade.

A pesquisa tornou-se viável graças à facilidade de acesso aos dados, tanto pelo fato da autora fazer parte do quadro do SESC quanto estagiária, como pelo apoio dado por todos, em especial os funcionários da gerência, que perceberam a importância da satisfação do público interno, na busca da prestação de um serviço de melhor qualidade.

Este trabalho estrutura-se da seguinte forma: Introdução, com a apresentação do problema de pesquisa, objetivos e justificativa; Apresentação da organização em estudo; O referencial teórico, apresentando os conceitos centrais de endomarketing e seus modelos de gestão; A metodologia desenvolvida no trabalho; As análises e interpretações dos resultados; e por fim, as considerações finais.

## 2 A ORGANIZAÇÃO

O SESC – Serviço Social do Comércio, foi fundado no dia 13 de setembro de 1946 com o objetivo de atender as necessidades urgentes dos trabalhadores do comércio. Dessa forma, procura assegurar as potencialidades do indivíduo, contribuir para a formação e crescimento da cidadania e promover o bem-estar da sociedade. No total, são aproximadamente 50 milhões de brasileiros beneficiados, a cada ano, pelas ações da entidade.

Criado a partir da iniciativa de empresários do setor de Comércio, Bens, Serviços e organizações sindicais, o Sesc segue os princípios traçados pela Carta da Paz Social, documento que marca a fundação da instituição. Nela, está escrito: “A manutenção da democracia política e econômica e o aperfeiçoamento de suas instituições são considerados aos objetivos da felicidade humana. A ordem econômica deverá fundar-se no princípio da liberdade e no primado da iniciativa privada, com as limitações impostas pelo interesse nacional”.

A filosofia da entidade é clara: o desenvolvimento econômico com justiça social. A diretriz básica é a de um trabalho eminentemente educativo, informativo e transformador, que permeie direta e/ou indiretamente todas as atividades e serviços realizados. É justamente essa função educativa que diferencia e caracteriza a ação institucional do SESC, frente ao trabalho de outras instituições.

Com uma vasta rede de centros de atividades, a entidade comerciária está presente em todo o território nacional, por meio de programas em Assistência, Cultura, Educação, Lazer e Saúde. São mais de cinco mil unidades de prestação de serviços espalhadas pelo Brasil e cerca de 350 milhões de atendimentos efetuados, por ano, para garantir a melhoria da qualidade de vida dos comerciários, seus dependentes e, em caráter complementar, atender os segmentos sociais mais carentes e vulneráveis da sociedade.

Por todos esses motivos, o Serviço Social do Comércio é reconhecido como Instituição Socialmente Responsável e tido como referência nacional pela qualidade dos serviços prestados. A satisfação dos indivíduos atendidos diariamente, em cada uma das unidades do SESC, é motivo de orgulho dos dirigentes e funcionários que desempenham o trabalho com seriedade e transparência, e, acima de tudo, de dedicação ao ser humano.

Na Paraíba, as ações do Serviço Social do Comércio estão presentes em todo o território estadual. Ao todo, são 11 unidades instaladas estrategicamente em seis cidades paraibanas: João Pessoa, Campina Grande, Guarabira, Patos, Sousa e Cajazeiras. Nessas unidades são desenvolvidos trabalhos nas áreas de Assistência, Educação, Cultura, Lazer e Saúde.

A instituição abriga desde centros de atividades, restaurantes e complexos turísticos até sedes administrativas, estruturas de cultura, arte e lazer, bibliotecas, teatro, centros de convivência, consultórios odontológicos, unidades móveis, parque aquático, ginásios esportivos, creches, núcleos de saúde e educação.

A missão da instituição é proporcionar ações para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo e a comunidade em geral, contribuindo, assim, para a construção da cidadania. Por tudo isso, a entidade comerciária é no Estado uma instituição de referência pela excelência dos serviços prestados.

A pesquisa foi realizada na unidade do SESC Centro Campina Grande – PB, localizada à Rua: Jiló Guedes, 650, Santo Antônio, CEP: 58103-375, CNPJ: 03.602.934/006-04. Razão Social: Serviço Social do Comércio – SESC.

Essa unidade foi inaugurada há 11 anos, tem hoje 79 funcionários compondo seu quadro e desempenha atividades em diversos setores.

Atua na área da educação com o EJA – Educação de Jovens e Adultos. Na área da saúde com o consultório odontológico com modernas instalações. Desempenha um trabalho de gestão social com Banco de Alimentos, que arrecada alimentos dos grandes supermercados da cidade e faz doações à entidades carentes. Também com Grupo de Idosos que integra as pessoas da terceira idade fazendo trabalhos artesanais, aulas de dança e recreação. E por fim o Setor de Cultura, que realiza diversos projetos, com exposições artesanais, apresentações de teatro, cinema, dança e etc.



### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 A gênese do Endomarketing

Globalização é um processo econômico, social e cultural capaz de integrar os países e as pessoas do mundo inteiro. Através desse processo nações, empresas e pessoas são capazes de trocar informações, aspectos culturais e realizar transações comerciais e financeiras.

A globalização fez surgir um novo cenário econômico, modificando o modo de agir e pensar das empresas. Com a diminuição das fronteiras e maior rapidez na comunicação, as mudanças acontecem num ritmo cada vez mais veloz, fazendo crescer nas empresas a preocupação em diferenciar os seus produtos dos demais.

Cerqueira (2005) diz que a comunicação integrada via satélite, reduziu as distâncias e faz com que um fato ou mensagem, chegue instantaneamente a qualquer parte do globo. Essa massificação da comunicação, afeta a forma de falar das pessoas e de vestir dos jovens, mudando a percepção das pessoas com relação à sua importância no contexto da sociedade e do seu valor como ser humano. Diz ainda que:

Este maior nível de conscientização atinge imediatamente o comportamento individual e coletivo do homem no trabalho, ambiente no qual ele passa a maior parte da sua vida ativa, fazendo-o buscar, em primeiro lugar, não só os seus direitos como trabalhador, mas também como ser humano. (CERQUEIRA, 2005, p. 2).

O termo Endomarketing é uma criação pioneira, brasileira. Surgiu da necessidade de Saul Faingaus Bekin de definir uma nova área de ação e investigação.

Mais do que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento. Um instrumento que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. (BEKIN, 2004, p. 4)

Bekin (2004) diz que o mercado orientado para o cliente marca uma nova realidade, e que nesse mundo novo as pessoas detêm o conhecimento e a informação, que são os recursos essenciais para a criação de riqueza. Afirma que nesse cenário de competição sofisticada, a chave para eficiência está na valorização das pessoas, na

descentralização, rapidez na tomada de decisão e na coesão interna. Aqui, não é uma questão apenas de entregar o produto ao cliente, mas de adequar esse produto às expectativas de qualidade.

Em uma primeira aproximação, o endomarketing consiste em ação de marketing dirigida para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente, ou dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão dos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização (BEKIN, 2004, p. 3).

Na busca pelo reconhecimento no mercado, as empresas perceberam a importância do fator humano, através das relações pessoais.

O endomarketing é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados desde a década de 50, no mundo inteiro. (BRUM, 2005, p. 15).

Nesse novo cenário, onde a valorização e a importância do funcionário ganha mais ênfase, o endomarketing começa a ser praticado em maior escala e seus valores passam a orientar um número cada vez maior de empresas.

Como sempre, as mudanças significativas são geradas pela necessidade, por uma nova fase histórica. Esse é o cenário em que ações de endomarketing surgiram como uma necessidade inevitável, uma estratégia vital para a competição. (BEKIN, 2004, p. 10).

Percebida essa mudança, os funcionários passam a ser tratados como capital, ou seja, passam a fazer parte do patrimônio da empresa, devendo ser capacitados e reciclados.

Antes de tudo, é preciso que o funcionário se conscientize que ele não presta apenas um serviço, ele faz parte da organização. Com essa postura, o capital humano pode ser mantido mais facilmente, fazendo assim, com que a empresa alcance a competitividade e o sucesso. Para que isso aconteça, é imprescindível uma participação ativa da área de Recursos Humanos que através de ações e programas faz com que aconteça a integração entre empregado e empregador.

### 3.2 Dos Recursos Humanos ao Endomarketing

A importância da valorização do capital humano se tornou cada vez mais visível para as organizações. Elas perceberam que mais importante do que investir nos produtos e serviços é investir nas pessoas que os criam, desenvolvem e melhoram.

Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, 2005, p. 5).

A área de recursos humanos de uma empresa tem a função de planejar, organizar, coordenar e controlar as técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, fazendo com que as necessidades dos funcionários sejam supridas e agindo de forma que o objetivo organizacional seja alcançado.

A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. (CHIAVENATO, 1997, p. 168).

O objetivo da área de recursos humanos de uma empresa consiste não apenas em apresentar um plano de cargos e carreira, recrutar e selecionar funcionários com eficiência e treiná-los de forma adequada. Um dos principais resultados que se espera do RH é que ele possa garantir um quadro de talentos humanos na empresa. Sendo também um dos principais objetivos do endomarketing.

O endomarketing, na sua função de atrair, desenvolver, motivar e comunicar-se com os empregados, faz uso dos processos de RH – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e planejamento de carreira. (FRANÇA, 2006, p. 151).

A área de RH é responsável por conhecer e identificar as necessidades do público interno da organização, o que é um processo complexo, visto que existe grande diversidade de interesses mesmo tratando-se de um grupo específico de pessoas.

Para que consiga suprir as necessidades do seu público interno, a área de RH faz uso de várias ações e programas. O endomarketing vem para auxiliar o RH no alcance

dos seus objetivos. Ajudando na valorização e manutenção dos funcionários na empresa.

### **3.3 Conceito de Endomarketing**

Com a globalização, o marketing voltado para atrair clientes não mais garante o sucesso da organização. Agora, é preciso satisfazer o cliente interno, daí a importância do endomarketing.

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

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

Bekin (2004), pioneiro e criador do termo endomarketing, fala que o endomarketing não é marca de produto, é um conceito, e visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço.

Se antes as organizações dependiam apenas de clientes, hoje tornaram-se muito mais complexas e dependem de diversos públicos.

O Endomarketing é um caminho para criar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável. [...] também contribui para o que metaforicamente se convencionou chamar de resiliência: aquela capacidade concreta de retornar ao estado natural de excelência, superando situações críticas. (BEKIN, 2004, apresentação, XII).

Cerqueira (2005) conceitua endomarketing como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários, visando:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;

- A obtenção de índices maiores de produtividade e Qualidade, com a consequente redução de custos;
- O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

São vários os benefícios advindos da implantação de um programa de endomarketing, segundo Cerqueira (2005). Mas além dos citados resultados, o endomarketing auxilia no comprometimento dos funcionários.

O endomarketing melhora a **comunicação**, o **relacionamento** e estabelece uma base motivacional para o **comprometimento** entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional. (CERQUEIRA, 2005, p. 52, grifo do autor).

Segundo Cerqueira (2005), qualquer projeto de endomarketing cria um forte componente de comunicação integrada, desenvolve a auto-estima, e facilita a prática da empatia e da afetividade.

Segundo Brum (2005), no momento em que vivemos, o homem deve ser visto como o principal elemento de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois quando as mudanças são implementadas, acabam esbarrando em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o pleno desenvolvimento de qualquer atividade.

Para combater fatores como esse, é preciso que o marketing se volte pra dentro da empresa, para o chão da fábrica, para o terminal de cargas, enfim, para o lado de dentro do balcão, preocupando-se verdadeiramente em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação. (BRUM, 2005, p. 17).

Para Brum, um programa de endomarketing bem feito, é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação.

O endomarketing serve pra guiar a empresa para certas atitudes de aproximação com o seu funcionário. E por tratar-se de um processo vertical, de cima para baixo, a participação ativa da direção da empresa é imprescindível para que o endomarketing aconteça. Atitudes simples do diretor, como cumprimentar seus funcionários diariamente, melhoram a relação chefe-subordinado.

Todos querem trabalhar numa organização que tenha um nome que abra portas, que seja conhecida no mercado, que seja respeitada. Todos querem representar uma marca que, pelos produtos e serviços que oferece e pela forma com que se relaciona com a comunidade, seja motivo de orgulho. Todos querem trabalhar para quem conhecem. Por isso, os empresários devem se deixar conhecer. (BRUM, 2005, p. 73).

Os citados autores, Bekin, Cerqueira e Brum, são os principais autores nacionais e suas obras são as mais importantes tratando-se de endomarketing. O quadro que se segue mostra a visão desses autores acerca dos fundamentos do endomarketing.

<b>Fundamentos</b>	<b>Cerqueira</b>	<b>Brum</b>	<b>Bekin</b>
<b>DEFINIÇÃO</b>	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de Marketing para o público Interno
<b>CONCEITO</b>	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a Excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para implementar a estrutura de Marketing da Empresa
<b>OBJETIVO</b>	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus Funcionários
<b>FUNÇÃO</b>	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar Empresa / Funcionários	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura Organizacional
<b>ORIGEM DA ABORDAGEM</b>	Motivação para o trabalho	Relações Públicas	Marketing como filosofia

Fonte: Inkotte (2000)

Quadro1. Quadro comparativo das abordagens do Endomarketing

Em suas obras, mais do que conceituar o endomarketing e falar sobre os seus fundamentos, esses autores explicam os passos que devem ser seguidos para que seja implementado um programa de endomarketing na empresa. Existem projetos, técnicas e ações que são fundamentais para o sucesso do programa.

### **3.4 Programas de Endomarketing**

O programa de endomarketing inicia a partir de idéias, conceitos e caminhos a ser percorrido no decorrer do desenvolvimento. Tendo como base fatores fundamentais, como clima da organização, cultura da organização, mercado de atuação, objetivos, estratégias, motivação, incentivos, comprometimento etc.

Os programas de endomarketing têm seus pontos positivos e negativos, onde sua duração é de curto prazo, tendo que está sempre se adaptando, se atualizando com o que acontece no dia-a-dia, porém, com uma boa aplicação do processo seu resultado faz com que aumente a produtividade, qualidade dos produtos e/ou serviços, um alto nível de satisfação, entre outros.

O planejamento estrutural, conceitual e criativo pode ser feito para um, dois ou três anos, dependendo dos objetivos que se quer alcançar. O risco de tornar-se desatualizado existirá somente se as metas globais da empresa forem mudadas, o que dará lugar a um novo planejamento”. (BRUM, 1998, p.76).

Um processo de endomarketing bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes assim como, um suporte do gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos. Entretanto, esses dois aspectos do endomarketing estão entrelaçados .

A necessidade crescente pelo interesse em endomarketing se dá pela busca da eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual (Silva,1999).

A este respeito, Bekin (2004), caracteriza precisamente o endomarketing como um processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do

funcionário. É neste sentido que deve agir o programa de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente.

Apresenta-se a seguir os programas de endomarketing propostos por Bekin (2005), Brum (1998) e Cerqueira (2004)

#### 3.4.1 Programas de Endomarketing na perspectiva de Cerqueira

Na perspectiva de Cerqueira (2004), qualquer projeto de endomarketing cria um forte componente de comunicação integrada, desenvolve a auto-estima, facilitando a prática da empatia e da afetividade. Esses projetos são subdivididos em:

1. Projetos Básicos de Difusão Cultural: visa estabelecer a prática dos valores essenciais escolhidos pela empresa para guiar as atitudes das pessoas para o comprometimento. São obrigatórios no início do processo de implantação do endomarketing;
2. Projetos de Desenvolvimento Cultural: ajuda a consolidar a base cultural estabelecida e acelerar a sinergia do comprometimento, reconhecendo e valorizando o ser humano.
3. Projetos de Segurança Cultural: quando desenvolvidos, garantem que a base cultural estabelecida será desenvolvida principalmente pelos níveis de chefia. Também faz com que as chefias apenas envolvidas sejam identificadas.
4. Projetos Suplementares de RH: são os projetos que facilitam e melhoram o grau de comprometimento das pessoas, mas não são essenciais podendo ser implantados a qualquer época.
5. Projetos Avançados: trabalham com a combinação da motivação psicológica e material.

Quanto à sua implantação podem ser classificados como:

- Projetos Sistêmicos: são implantados obrigatoriamente em toda a empresa e servem de base para outros projetos ou como fator de reconhecimento e valorização do ser humano.
- Projetos de Irradiação Cultural: são implantados em áreas voluntárias que contaminam outras áreas gerando expansão.



Quanto à gestão dos projetos, podem ser classificados como:

- Projetos de Cúpula: desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores da empresa;
- Projetos da Linha Gerencial: visam integrar e melhorar a comunicação dos níveis intermediários de chefia.
- Projetos de Base: são desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefia, junto com seus funcionários.

Cerqueira (2004) fala que a elaboração dos projetos de endomarketing deve ser feita dentro de grupos voluntários ou escolhida em eleição. E que há e uma relação de dependência entre os projetos de endomarketing, que devem ser implantados seguindo uma ordem estratégica, do contrário, a baixa maturidade das pessoas pode romper a credibilidade de todo o sistema. Sendo assim, enumera três dependências estratégicas. A primeira é quanto ao estabelecimento prévio de uma nova base de valores, em seguida, os projetos de segurança cultural que geram reflexão e crescimento de atitudes, e por fim, a criação de canais de comunicação alternativos de baixo para cima, para evitar que as chefias de base não fiquem isoladas por um represamento decisório superior.

Cerqueira (2004) apresenta seis projetos que associados constituem a essência da estratégia do endomarketing criando as condições necessárias para que a nova cultura seja consolidada. Esses projetos determinam a primeira etapa de implantação do Endomarketing, e sua implantação total dura em média 2 anos.

1ª ETAPA		
PROJETOS ESTRATÉGICOS		
Nº	NOME	SUBDIVISÃO
1	K0 (KAIZEN ZERO)	Básico de Difusão Cultural
2	Slogans	Básico de Difusão Cultural
3	Vai Quem Quer	Segurança Cultural
4	BG	Segurança Cultural
5	Alavancagem	Básico de Difusão Cultural
6	Grupos de Melhoria Contínua	Básico de Difusão Cultural

Fonte: CERQUEIRA (2005, p. 58).

Quadro 2. 1ª Etapa dos projetos de endomarketing

Conhecidos os projetos estratégicos, Cerqueira fala dos projetos não-estratégicos, que constituem a segunda etapa da implantação do Endomarketing. Não se pode precisar o tempo de implantação dos projetos dessa segunda etapa. E não é necessário o término da implantação dos projetos estratégicos para que se dê início à implantação da segunda etapa. Pode-se observar que os projetos de caráter obrigatório têm tempo delimitado para seu início e fim de implantação, coisa que não ocorre com os projetos implantados por irradiação. Os projetos dessa etapa são:

2ª ETAPA		
PROJETOS NÃO-ESTRATÉGICOS		
Nº	NOME	SUBDIVISÃO
7	Limpeza, Ordem e Arrumação	Difusão Cultural
8	Bom-Dia, Empresa	Difusão Cultural
9	Como Estou Hoje?	Difusão Cultural
10	Pracinhas de Lazer	Difusão Cultural

Fonte: CERQUEIRA (2005, p. 91).

Quadro 3. 2ª Etapa dos projetos de endomarketing

Em seguida são citados os projetos de desenvolvimento cultural, que são os projetos que auxiliam na consolidação da base cultural e aceleram a sinergia do comprometimento. Esses projetos têm como objetivo desenvolver a auto-estima dos funcionários. Classificados como sistêmicos, esses projetos podem ser implantados em qualquer ordem. Sua implantação e elaboração estão centradas nas equipes da área de Recursos Humanos.

IMPLANTADOS EM QUALQUER ORDEM E ETAPA		
Nº	NOME	SUBDIVISÃO
11	Meu Nome é...	Desenvolvimento Cultural
12	Olha o Resultado do Novo Esforço	Desenvolvimento Cultural
13	Aqui Você Pode Crescer	Desenvolvimento Cultural
14	Traga sua Família. Ela é importante pra nós	Desenvolvimento Cultural
15	Toques Positivos	Desenvolvimento Cultural

Fonte: CERQUEIRA (2005, p. 113).

Quadro 4. Projetos de Desenvolvimento Cultural

Em seguida Cerqueira fala dos Projetos Avançados de Endomarketing, que são assim chamados porque só podem ser implantados quando o nível cultural já tenha

evoluído consideravelmente no campo do comprometimento, através de estímulos ligados à motivação psicológica.

CONDICIONADO AO COMPROMETIMENTO		
Nº	NOME	SUBDIVISÃO
16	Concursos Coletivos de Comprometimento	Projetos Avançados
17	Áreas e Operários com Qualidade Assegurada	Projetos Avançados

Fonte: CERQUEIRA (2005, p. 131).

Quadro 5. Projetos Avançados de Endomarketing Condicionados ao Comprometimento

Cerqueira (2005), apresenta esses 17 projetos que compõem o seu programa de endomarketing. Diz ainda que para alcançar o sucesso, um programa formal de acompanhamento deve existir, não deve existir pressa e tudo deve ser planejado, nada de improviso. O presidente ou diretor da empresa deve estar comprometido, pois seu exemplo será seguido. E por fim, fala que deve existir um controle autocrático com a imposição da justiça.

### 3.4.2 Programas de endomarketing na perspectiva de Brum

Segundo Brum (2005), a informação e as decisões mudam rapidamente e por isso em endomarketing vive-se a curto prazo. Assim sendo, um programa de *endomarketing* deve ter um planejamento estrutural, conceitual e criativo que deve seguir as seguintes fases:

Fase I – Pesquisa e Diagnóstico: elaboração de um questionário para conhecer o clima organizacional e saber o que os funcionários pensam e esperam da empresa. A pesquisa é a orientadora do programa, através dela são identificados os pontos fracos e criado um diagnóstico.

Fase II – Definição da Meta Global: o resultado almejado do programa será a meta global da empresa. Nessa fase é necessária uma boa comunicação interna. O processo para atingir a meta ou as metas é grande, e mexe com os funcionários e seus sentimentos.

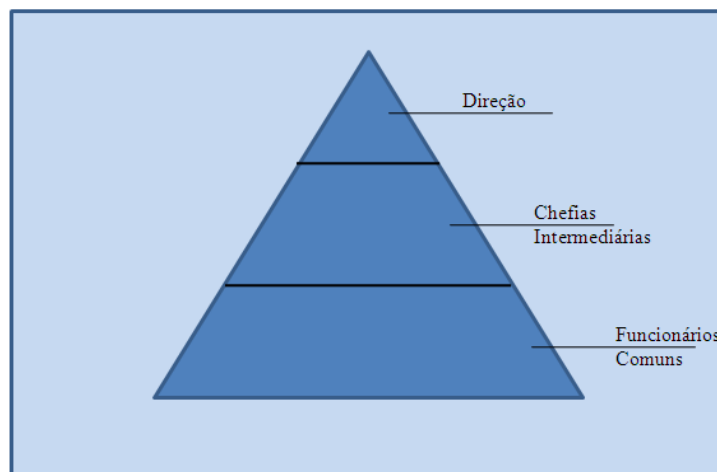
Fase III – Criação dos Ícones de Comunicação Interna:

**Slogan:** Depois de estabelecida a meta global, um slogan deve ser criado. Deve ser uma frase que seja capaz de definir o desafio e ser capaz de representar todos os funcionários. O slogan deve estar presente em todas as ações do programa.

**Marca ou Personagem:** Ao slogan, a empresa pode associar uma marca ou personagem. Se for uma marca deve ter cores fortes e chamativas ou referir-se à cor da empresa. Se for um personagem, esse deve ser alegre e divertido e assemelhar-se de alguma forma à vida do funcionário.

Algumas empresas optam por uma marca e no decorrer do programa inserem um personagem, buscando sempre encantar o público interno.

**Fase IV - Divisão do Público Interno:** A pirâmide dividida em três camadas horizontais é a melhor forma de visualização e divisão do público interno. Na parte superior está a direção, em seguida as chefias intermediárias e por fim os funcionários comuns.



Fonte: BRUM (2005).

Figura 1. Pirâmide organizacional de Brum

**Direção:** Composta pelo presidente e diretores, é onde são geradas as informações do programa de engomarketing.

**Chefias intermediárias:** Esse grupo é composto pelos gerentes e supervisores. É o grupo mais difícil de se trabalhar, mas ao mesmo tempo é o mais importante para o programa. Por ser o elo de ligação entre a parte superior e inferior da pirâmide, é capaz de gerar descrédito e boicote, mas também o sucesso das ações propostas.

**Pessoal de base:** Composta por todos os funcionários do chão de fábrica, áreas administrativas, bastidores. O pessoal que mantém contato com o público deve ser mais bem informado para que demonstre o orgulho de trabalhar na empresa.

Após a divisão dos funcionários em pirâmide, fica ainda mais clara a importância daqueles que compõem a base piramidal, pois são eles que atendem aos clientes, que por sua vez são o objetivo maior da empresa. Fica também evidenciado que cada parte tem uma responsabilidade específica e em decorrência disso, torna-se necessário instrumentos específicos para que haja uma comunicação clara e um engajamento real ao programa.

Fase V – O Programa Propriamente Dito: é chamado assim o conjunto de instrumentos e ações criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de integrar, informar e encantar o público interno.

Fase VI – Escolha de um Momento para o Lançamento do Programa: Depois de terminado o planejamento do programa, para colocá-lo em prática e obter sucesso, algumas medidas devem ser tomadas. O programa deve ser lançado pelo presidente, na presença de todos os funcionários. O clima deve ser de descontração, de preferência uma festa em um lugar que seja comum a todos, principalmente aos funcionários da base da pirâmide. O lugar deve estar decorado com os ícones do programa. Na ocasião apenas a idéia global do programa deve ser lançada.

Brum (2005), fala que o principal resultado obtido com um bom programa de endomarketing é fazer com que as pessoas sejam felizes em seu ambiente de trabalho. Isso faz com que a rotatividade de pessoal diminua, agiliza as decisões e aumenta a produtividade. É preciso que as pessoas conheçam a empresa, saibam por que ela existe, quais suas metas e objetivos pois isso gera um maior comprometimento.

Um programa completo de endomarketing traz como resultados:

- Postura interativa;
- Transparência;
- Democracia;
- Foco.

Brum (2005), afirma que a responsabilidade do programa de endomarketing deve ser da área de Recursos Humanos e da área de Comunicação Social ou Marketing. E essas duas áreas juntas, devem buscar o apoio de parceiros essenciais ao sucesso do programa: direção da empresa e associação ou clube dos funcionários.

#### *3.4.2.1 Ações e instrumentos de endomarketing segundo Brum*

Analisa de Medeiros Brum fala sobre ações e instrumentos de endomarketing. Diz que 75% do aprendizado se dá através da visão e em decorrência disso, a maior parte dos instrumentos de comunicação interna tem algo escrito ou algum apelo visual. A empresa deve oferecer toda a informação necessária para que não haja espaços para o surgimento de rumores e boatos. As ações e instrumentos são:

1- Manual e vídeo de integração à Empresa: esses dois instrumentos devem conter um pouco do histórico da empresa e toda informação que possa interessar a um novo funcionário. Esses instrumentos devem conter o que é oferecido aos funcionários e o que é esperado deles.

2- Material de acompanhamento do Programa: os programas de endomarketing precisam de um meio de comunicação oficial, onde os funcionários possam acompanhar as etapas e o andamento do programa. Em programas menores esse meio de comunicação pode ser um folder, já em programas maiores, com duração superior a um ano um jornal mensal é o ideal.

3- Manuais técnicos e educativos: são utilizados em programas internos das grandes empresas. Devem conter informações representadas por figuras além de uma linguagem bastante clara. Favorecem o aprendizado de novos procedimentos.

4- Revistas de histórias em quadrinhos: é um instrumento que passa a informação de maneira mais leve e descontraída. Utiliza-se de personagens que se identifiquem com os funcionários e com a empresa. Esses personagens mostrarão através de uma história educativa, onde a empresa pretende chegar.

5- Jornal Interno: esse instrumento é o jornal do funcionário e aborda a sua vida na empresa. Contém datas festivas, funcionário do mês, notícias sobre o time da empresa, conquistas de prêmios e etc. As cores, o formato e a periodicidade variam. Mas o ideal é que seja mensal e que possa ser entregue na residência do funcionário.

6- Encarte da área de recursos humanos no jornal interno: conterá informações confiáveis. Abordará temas que por vezes são considerados tabus, como salários, benefícios e planos de incentivo. Serve para mostrar uma gestão transparente e diminuir os boatos e comentários indevidos.

7- Página ou encarte da associação de funcionário do jornal interno: o programa de endomarketing precisa da efetiva participação da associação ou clube de funcionários. Proporciona a integração e valoriza a entidade social dos funcionários dentro da empresa.

8- Jornal de parede: é como um jornal interno só que afixado na parede em forma de painel, trazendo então uma maior visibilidade. O objetivo é abordar assuntos gerais da empresa como um novo produto ou campanha e todas as notícias que possam servir de estímulo ao público interno. As notícias devem ser renovadas semanalmente,

9- Cartazes motivacionais: acredita-se que o aprendizado se torna mais eficaz quando a mensagem escrita vem acompanhada de desenhos, figuras, formas e cores. O apelo é maior quando as imagens refletem momentos do cotidiano tendo como referência a afetividade. Uma campanha de cartazes motivacionais reforça e facilita o processo de mudança. Deve atingir todos os níveis do público interno.

10- Cartazes Informativos: são mais sérios que os cartazes motivacionais. É um instrumento utilizado em empresas onde o processo de mudança encontra intensa resistência por parte dos funcionários. A idéia é explicar o quê, por que e como as coisas estão acontecendo.

11- Painel do tempo: são três escaninhos em forma de cartaz dispostos lado a lado, onde são retratados o passado, o presente e o futuro. Deve ser atualizado semanalmente com informações que façam os funcionários perceber as diferenças da gestão passada, como a empresa atua no presente e suas aspirações futuras.

12- Painéis motivacionais e decorativos: são utilizados para motivar e decorar. Tem como objetivo atingir o público interno e externo. São capazes de proporcionar um efeito de imagem extremamente positivo, embora o alto custo seja outra de suas características.

13- Painéis celulares: são grandes painéis formados por pequenos pedaços (células). Cada célula vai sendo agregada semana ou mensalmente, de forma que junto das outras células forma um painel completo, com um conceito único.

14- Datas festivas e aniversário dos funcionários: a empresa deve comemorar a páscoa, dia das mães, dia dos pais, dia da criança, natal, ano novo e aniversário da empresa. Nessas ocasiões os cartazes e painéis motivacionais devem dar lugar a mensagens comemorativas. O aniversário de cada funcionário também deve ser lembrado, com mensagem no jornal interno, e um cartão deve ser assinado pela direção.

15- Canais diretos entre direção e funcionário

15.1 – Caixa Postal: acontece através de uma mala direta que chega bimensalmente na residência dos funcionários, incentivando-os a enviar contribuições e sugestões para melhorias na empresa. A empresa deve agradecer a sugestão recebida por meio de carta ou citação verbal.

15.2 - Ombudman interno: a função desse instrumento exige conhecimento em psicologia organizacional, maturidade e cuidado. Trabalha três fatores relacionados à confiança: credibilidade, respeito e justiça.

15.3 - Cartas e cartões: a empresa deve utilizar-se desses instrumentos para comunicar-se com os funcionários. Por ser direto, tem mais credibilidade.

15.4 - Presidente interativo: é um formulário onde o funcionário tem a oportunidade de perguntar à direção da empresa. Ele opta por receber a resposta individualmente em um envelope fechado, ou abertamente, onde a resposta será mostrada no jornal interno ou jornal de parede. A resposta chegará num prazo de no máximo 15 dias.

15.5 - Presidente ao vivo: a direção se encontra no auditório com todos os funcionários da empresa, para falar sobre a situação da empresa ou responder perguntas, utilizando a técnica do “olho-no-olho”.

15.6 - Gestão à vista: é o instrumento onde a direção presta contas do seu trabalho aos funcionários. Isso pode ser feito num evento de final de ano ou através de um Boletim Informativo mensal ou bimestral.

15.7 – Encontros formais: esse instrumento objetiva a troca de informações. É o “cafezinho” ou “café da manhã” que os dirigentes tomam com seus funcionários. O convite é feito através de um cartão. O encontro é na sala da direção, com data e hora marcada e tem duração de uma hora. O dirigente fala sobre as metas globais da empresa e ouve os funcionários sobre diversos temas. O encontro também pode acontecer quando os funcionários recebem os dirigentes para um “cafezinho” no pátio, ou ainda quando acontece um grande café da manhã com todos os funcionários da empresa, nesse caso o contato não é tão direto.

15.8 – Reuniões relâmpagos: quando houver uma grande notícia, seja ela boa ou ruim, e se não for transmitida logo aos seus funcionários pode se tornar um boato, a direção da empresa deve marcar uma reunião no auditório ou pátio da empresa e passar a informação a todos.

15.9 – Reuniões de liderança compartilhada: são reuniões com funcionários, chefes e chefes dos chefes, acabando com “assuntos-tabu” dentro da empresa.

16- Vídeos informativos e motivacionais: esse instrumento é utilizado para mostrar técnicas de vendas, estratégias para uma melhor prestação de serviço ou orientação de como lidar positivamente com o estresse. Também é usado para disseminar a cultura empresarial e para trabalhar técnicas que complementem programas de treinamento.



17- Tele e videoconferências: através da teleconferência é possível, ao mesmo tempo, passar a informação pra grupos diferentes que se encontram a quilômetros de distância de onde o evento está sendo realizado. A videoconferência por sua vez, usa de uma tecnologia mais avançada e permite imagem das pessoas em movimento, fazendo com que as pessoas sintam-se mais próximas.

18- Palestras internas: os executivos devem repassar aquilo que foi aprendido em programas de treinamos através de palestras internas.

19- Clubes de leitura: permite que vários livros sejam lidos num pequeno espaço de tempo, pois nas reuniões semanais os capítulos são divididos entre os integrantes.

20- Grife interna: utilizando a marca e o slogan do programa de endomarketing ou uma marca própria, são confeccionadas camisetas, moletons, bonés, adesivos para carro e etc.

21- Intervenções teatrais: através de pequenas intervenções teatrais são repassados princípios, conceitos, valores e até mesmo técnicas. Estátuas vivas, esquetes, e telegramas ao vivo mudam o clima interno e faz com que as pessoas se sensibilizem para um novo fator.

22- Mensagens virtuais: têm um efeito bastante positivo no que diz respeito à assimilação por parte funcionário, pois atinge o inconsciente e o consciente. A marca e o slogan do programa de endomarketing podem ser usados na tela de descanso do computador ou até mesmo ser projetada no chão da empresa.

23- Valorização de funcionários: a valorização para os funcionários do topo da pirâmide organizacional se dá através de dinheiro e promoções. Já para os funcionários mais comuns, a valorização é por tempo de empresa. Existem também as premiações por momentos importantes como formatura, casamento e nascimento de filhos, através de cestas temáticas.

24- Ambientação: algumas empresas decoram sua área interna com fotos dos funcionários fabricando o produto, isso humaniza a empresa e impressiona o público interno.

25- Memória: empresas que já estão há muitos anos no mercado devem resgatar a sua história a fim de ser observado e valorizado pelos funcionários.

26- Rádio interna: é um instrumento muito popular entre os funcionários e é bastante motivacional, pois a música melhora o clima organizacional. Notícias curtas e frases de efeito intercaladas à programação musical trazem ótimo resultado.

27- Videojornal: embora acelere a construção ou consolidação de uma determinada cultura, esse mecanismo é bastante complexo. Antes deve ser feito um levantamento dos assuntos que mais interessam e emocionam o público, a programação deve ser sempre renovada, é necessário uma equipe de produção *full-time* especializada em TV, é indispensável a geração constante de vinhetas e fatos que prendam atenção. A aparição do presidente deve ser muito bem estudada, planejada e resguardada. Vídeo-jornal semanal e vídeos-relâmpagos com comunicações rápidas são o ideal.

28- Correio eletrônico: vem se tornando inevitável e imprescindível na comunicação entre pessoas, além da sua decisiva contribuição para a comunicação entre organização e funcionários.

29- Intranet: é um sistema interno de dados que permite que os funcionários tenham acesso rápido às mais diversas informações sobre a empresa.

30- Clipping eletrônico: nesse instrumento são disponibilizados diariamente, todas as informações que interessam a empresa e seus funcionários, publicados nos meios de comunicação.

31- TV a cabo: a idéia é que as empresas possuam um sistema de TV a cabo capaz de transmitir, em horário noturno, programas de treinamento e informações organizacionais.

São várias as ações e os instrumentos citados por Brum (2005) como sendo de endomarketing. Muitas dessas técnicas são inviáveis para empresas de pequeno ou médio porte devido ao seu alto custo de implantação. Por outro lado, Brum afirma que interações por parte do presidente da empresa ou simples cartões podem fazer a diferença e fazer com que o funcionário se sinta valorizado.

### 3.4.3 Programas de Endomarketing na visão de Bekin

Bekin (2004) fala que, para que um programa de endomarketing seja implantado, é fundamental que seja feito um diagnóstico. Uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno é que levará o programa de endomarketing a ter êxito. Para essa avaliação, deve ser feita uma análise SWOT do ambiente interno da empresa, conhecendo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Antes de tudo o diagnóstico deve ser conhecido, compreendido e aceito pela direção e pelo escalão gerencial da empresa. Para solucionar os problemas diagnosticados todos os envolvidos devem participar, e para dinamizar essa participação, as empresas fazem uso da tecnologia através da intranet.

Intranet é uma espécie de internet para o interior da empresa. É capaz de integrar instantaneamente os mais diversos departamentos e pessoas através de uma rede interna de computadores e servidores, tornando o processo mais ágil e com menor propensão a erros. Podendo ser atualizada a qualquer minuto, faz uso de efeitos visuais, cores e sons, sendo muito dinâmica e atraente é uma incrível ferramenta de comunicação com o público interno.

O autor fala também do B2E (*business-to-employee*), que seria o negócio apresentado para os funcionários. B2E é um portal que fornece uma home Page customizada para os funcionários, contendo informações, notícias, uso e aplicações. Permite ao funcionário o acesso a informações internas e externas. O B2B de primeira linhagem oferece:

- Um único canal de comunicação global para diretores executivos.
- Um ambiente de trabalho customizado e personalizado para funcionários, onde a informação pode ser acessada a qualquer momento, de qualquer lugar, por meio de *dekstops*, *notebooks* ou *palms*.
- Oportunidade de baixo custo para treinamento e desenvolvimento.
- Uma plataforma comum, com uma infra-estrutura para que os diretores de informação e tecnologia empreguem novas aplicações.
- Acesso a informação vital para gestores de processos decisórios em nível de unidade de negócio.
- Infundáveis ligações com funcionários, clientes e fornecedores.

O B2B traz, entre outros benefícios, a capacidade de servir como uma ferramenta importante, capaz de integrar empresas multinacionais e facilitar a integração para novas aquisições.

Para Bekin (2004) um programa eficiente de endomarketing deve se ajustar à realidade da empresa. É preciso verificar os pontos mais vulneráveis da empresa para que o endomarketing atue nesses pontos específicos. A partir do diagnóstico obtido, podem surgir três níveis de abrangência para um programa de endomarketing, são eles:

1º - Chamada de Cultura de Serviço, acontece quando a empresa é carente de uma consciência estratégica voltada para a priorização para a conquista de mercado. O endomarketing precisa, nesse caso, introduzir a noção do funcionário também como cliente, de seu envolvimento, da integração entre os setores, do trabalho em equipe.

2º - Acontece quando a empresa já tem a mentalidade de uma cultura de serviço, mas é preciso que seja mantida essa mentalidade. Nesse caso, o endomarketing é usado para fazer com os valores da cultura de serviço se integre ao cotidiano da empresa.

3º - Nesse terceiro e último nível a mentalidade já existe, é mantida e faz parte do cotidiano da empresa, mas percebe-se a necessidade de expandir essa necessidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários ao lado de campanhas e atividades do marketing.

Para Bekin (2004), independente do nível de abrangência do endomarketing, existem sempre duas linhas de ação que guiam esse processo: atitude e comunicação.

A linha de ação de atitude é a linha mais importante e é fundamental para o processo de endomarketing. Inclui ações que visam a conscientização do funcionário para a importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Busca o envolvimento, comprometimento, qualificação e valorização do funcionário, para que este, possa assumir responsabilidades e iniciativas.

Já a linha de comunicação é responsável por fazer com que todos os funcionários tenham acesso às informações necessárias ao cumprimento eficiente de suas funções. A comunicação deve conter informações referentes às expectativas dos clientes, o que a publicidade está prometendo, rotinas de serviço e etc.

A verificação dessas duas linhas possui um valor prático especial porque ajuda a testar a consciência de um programa de endomarketing. É necessário usar essas duas linhas para com elas criar um só caminho: o endomarketing.

Depois da etapa de elaboração, Bekin (2004) fala que o teste decisivo será o gerenciamento e a execução. Essas duas etapas finais, juntas, têm 90% da responsabilidade do programa. Por isso é tão importante a liderança, comprometimento e envolvimento do pessoal da cúpula da organização.

Para o autor, existem pontos essenciais que devem integrar um programa de implantação do endomarketing, são eles:

- 1- Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- 2- Processos de seleção;
- 3- Planos de carreira;

- 4- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- 5- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- 6- Segmentação do mercado de clientes internos, e
- 7- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

O endomarketing introduz em cada um desses tópicos, a nova perspectiva, de uma cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização do funcionário.

Segundo Bekin (2004), a atividade de endomarketing pode ser utilizada quando um departamento não é entendido pelas outras divisões da empresa, que por não fazer seu marketing para as demais áreas, dificulta, isola e distancia.

Nesse contexto, surge o endomarketing interdepartamental que se caracteriza pelo contato de outras áreas (exceto o departamento de vendas e comercial) com o público externo. Essas áreas necessitam de ações de endomarketing, pois na visão do cliente externo, também representam a empresa.

Assim sendo, cada funcionário além de desempenhar a sua função na empresa, deve ter o cuidado de entender que o trabalho que realiza gera impressões no marketing externo da empresa. O objetivo do endomarketing nesse caso é alinhar e integrar as partes para garantir o sincronismo de atividades. Nesse momento o funcionário deve usar a criatividade, imaginação e iniciativa.

Bekin (2004) diz que a primeira atividade do endomarketing é garantir que a gerência aprove a atividade. Quando a gerência aprovar a atividade, terá o objetivo de integrar e fazer com que as demais camadas da empresa também a aprove. As pessoas da cúpula da empresa devem se mobilizar, pois sua postura será imitada pelos outros funcionários.

No segundo momento, é função do gerente repassar aos seus subordinados as informações captadas das outras áreas. O objetivo organizacional é um só, de forma que toda ação deve seguir por uma mesma direção. Nesse sentido, é preciso que haja entendimento e sincronia por parte dos departamentos.

Bekin fala que a motivação é um processo global cujo objetivo final é o comprometimento do funcionário com as causas e objetivos da empresa integrando-o à cultura organizacional. O processo de motivação deve seguir as seguintes etapas:

- Estímulo;
- Esforço;
- Desempenho;

- Valorização;
- Recompensa;
- Satisfação;
- Comprometimento.

Bekin (2004) fala que o objetivo do endomarketing é estabelecer um processo contínuo de motivação no funcionário e tratar o funcionário como cliente. Para criar um processo de motivação existem critérios que são necessários:

- 1- prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
- 2- valorização do indivíduo no 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 na empresa;
- 7- envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- 8- estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- 9- delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, e
- 10- remuneração adequada.

Bekin diz que as contribuições dadas pelos funcionários devem ser reconhecidas e recompensadas. Essa recompensa pode vir em forma de prêmios, benefícios e aumento salarial, mas a premiação deve envolver também questões ligadas ao aperfeiçoamento profissional, pois isso faz com que o funcionário sinta-se valorizado e estimulado.

### **3.5 A importância do Marketing**

Muitas vezes, o sucesso financeiro de uma organização depende da habilidade de marketing. Para Kotler e Keller (2007), finanças, contabilidade, operações e outras funções de negócio, não terão sentido caso não haja uma demanda para produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro.

O marketing está presente em nosso dia-a-dia de incontáveis formas.

Marketing afeta quase todos os aspectos de sua vida diária. Todos os bens e serviços que você consome, as lojas onde você compra e os programas de rádio e televisão pagos pelos anunciantes existem em função de marketing. (McCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 21).

A satisfação do consumidor orienta o sistema total. O objetivo é dar aos consumidores o que eles necessitam, embora muitas vezes, isso não seja tarefa fácil.

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele 'supre as necessidades lucrativamente'. (KOTLER; KELLER, 2006, p.4).

As exigências e necessidades dos consumidores são muitas e diversas, por isso, existem também várias maneiras possíveis de satisfazê-las. O produto pode sofrer alterações em suas características e níveis de qualidade, a prestação do serviço pode ser personalizada e melhorada, as embalagens podem mudar de tamanho, cor e forma, as marcas podem ser trocadas, diferentes preços podem ser cobrados e etc.

Diante de tantas variáveis possíveis, McCarthy (1997) organiza todas essas variáveis de decisão em um composto, o composto do marketing. Através dos 4 P's, produto, ponto de venda, promoção e preço, a visualização desse composto é facilitada. O cliente não aparece entre os elementos do composto, pois é o foco comum entre eles e deve ser visualizado como o alvo.

PRODUTO	PONTO-DE-VENDA	PROMOÇÃO	PREÇO
Bem físico Serviço Características Nível de qualidade Acessórios Instalação Instruções Garantia Linhas de produtos Embalagem Marca	Objetivos Tipo de canal Exposição de mercado Tipos de intermediários Tipos e localização de lojas Como lidar com transporte e armazenagem Níveis de serviços Recrutamento de intermediários Administração de canais	Objetivos Composto de promoção Vendedores Tipos Número Seleção Treinamento Motivação Propaganda Alvos Tipos de anúncios Tipo de mídia Definição de texto Promoção de vendas Publicidade	Objetivos Flexibilidade Nível do ciclo de vida do produto Termos geográficos Descontos Condições especiais

Fonte: McCARTHY e PERREAULT (1997, p. 45)

Figura 2. Áreas de decisão estratégica organizadas para os quatro Ps.

O marketing é a raiz do endomarketing. Da mesma maneira que o um se utiliza de recursos para satisfazer a necessidade do seu cliente, o consumidor, o objetivo do outro é também manter a satisfação do seu cliente interno, o funcionário.

O fato de se destinar unicamente ao público interno das organizações acaba diferenciando de forma substancial o Endomarketing do Marketing. Os clientes internos nas organizações possuem necessidades bastante específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum.

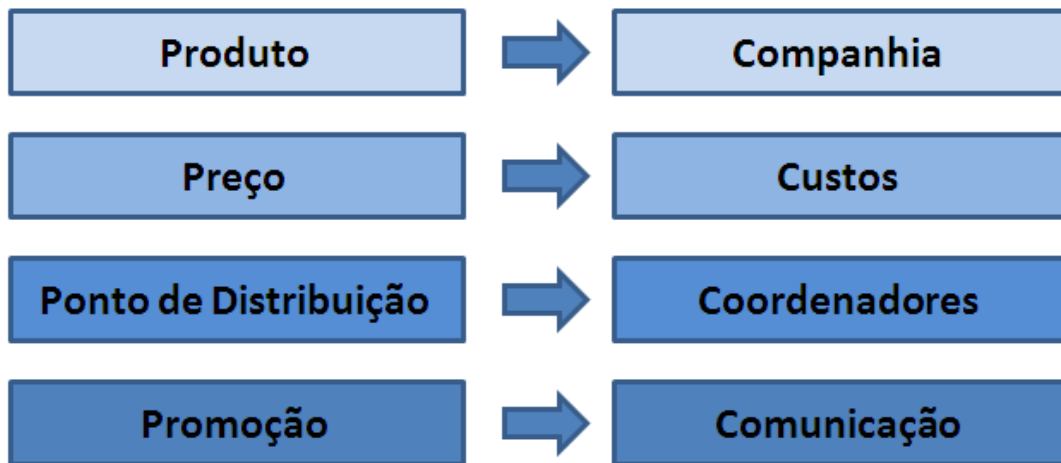
Como apesar de específicas, as necessidades dos consumidores também se apresentam de várias maneiras possíveis, observou-se a necessidade de organizar essas variáveis através de um composto.

### 3.6 Composto de Endomarketing ou Endomarketing Mix

E. Jerome McCarthy, no início da década de 60, popularizou o composto de marketing composto pelos 4 P's: produto, preço, ponto de distribuição ou praça e promoção.

Cardoso (apud Inkotte, 2000) propôs a adaptação do composto do marketing voltado pra dentro da empresa e Inkotte (2000) propõe que a transmutação seja feita da seguinte maneira:





Fonte: INKOTTE (2000 p. 108)

Figura 3. Transmutação dos elementos do Marketing Mix

Nessa proposta, o produto equivale à companhia, o preço aos custos, o ponto de distribuição aos coordenadores e a promoção corresponde à comunicação.

Assim, coerente com a definição básica de Endomarketing, de adaptação de instrumentos, conceitos e técnicas de Marketing, num movimento de fora para dentro da organização, apresenta-se a transmutação dos elementos do composto de Marketing em Endomarketing-mix [...]. (INKOTTE, 2000, p. 107).

A tabela a seguir resume as diferenças entre os elementos do composto de marketing e do composto de endomarketing proposto por Inkotte (2000).

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como Diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Fonte: INKOTTE (200 p. 109)

Figura 4. Quadro-resumo das diferenças entre os compostos de Marketing e Endomarketing

Em seguida, serão explicados cada um dos elementos transmutados.

### 3.6.1 Companhia

O primeiro elemento do composto do Endomarketing transmutado por Inkotte (2000) é a Companhia.

No composto de Marketing, o elemento Produto sobressai-se pelo seu planejamento para o atendimento das expectativas e necessidades do consumidor, permitindo bons resultados à empresa, enquanto no composto de

Endomarketing, a Companhia, como produto destinado ao cliente interno, sofre adaptações contínuas para oferecer motivação e bem-estar aos seus funcionários e estabelecer, a partir de então, diferencial competitivo. (INKOTTE, 2000, p. 108).

Inkotte (2000) compara o produto, que é criado para satisfazer os clientes, à companhia, que deve satisfazer os seus funcionários, que são seus clientes internos.

Se por um lado, o produto deve atender as expectativas do consumidor, e para isso, está sempre passando por melhorias, modificações e pesquisas de mercado, por outro lado, também a companhia deve sofrer adaptações e modificações com a finalidade de satisfazer os seus funcionários, com o objetivo de criar um ambiente favorável ao comprometimento e motivação.

A Companhia é um produto complexo que pode causar percepções diferentes a cada cliente. Estas percepções se alteram com o passar do tempo ou com a adoção de políticas que modifiquem as concepções tidas como convicção, pois assim como o produto, a empresa pode ser “adquirida” não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite. (INKOTTE, 2000, p. 110).

Inkotte (2000) diz ainda que as características funcionais da empresa podem ser divididas entre características físicas e de imagem. Entre as físicas estão um ambiente iluminado e confortável, boas condições de materiais de trabalho, remuneração condizente com a função exercida e etc. Essas características físicas se relacionam com os fatores das teorias motivacionais de Herzberg.

Para Inkotte (2000), a Companhia apresenta os seguintes elementos:

- Marca (razão social) – a companhia deve ter sua marca reconhecida e compreendida pelos seus consumidores. Essa marca deve fazer parte do vocabulário interno e não deve ser substituída dentro da companhia por palavras como empresa ou firma. Deve despertar o sentimento de orgulho e deve ser usada em qualquer documento, seja ele de circulação interna ou externa.
- Embalagem (edificação) – em endomarketing a embalagem corresponde à edificação que comporta as atividades da empresa. Um ambiente funcional e confortável pode gerar uma maior predisposição ao trabalho, gerando um diferencial importante para uma estratégia de endomarketing.
- Design – em endomarketing, o design corresponde à padronização dos ambientes de trabalho. Deve ser elaborado de forma que seja possível identificar

a empresa em qualquer ambiente de trabalho, com características próprias e exclusivas da empresa.

- Linguagem das cores – as cores são elementos que exercem influência psicológica sobre os consumidores e também um papel importante nas ações de comunicação da empresa com seus funcionários. Mudar as cores da marca da empresa, do ambiente e do uniforme pode determinar uma maior predisposição ao trabalho.

Esse elemento, Companhia, é o elemento mais completo do composto de endomarketing. A definição de como vai ser a empresa, afetará todos os demais componentes do composto.

### 3.6.2 Custos

O elemento Preço do composto do marketing é transmutado por Inkotte (2000) para o elemento Custos.

O componente Preço, que determina o valor de venda do produto, tendo como base os custos de produção e fatores de mercado - inclusive os preços praticados pelos concorrentes - tem seu correspondente no elemento Custos, que inclui a política de remuneração da empresa, investimentos em treinamento e aperfeiçoamento dos clientes internos e, também, a confecção de material e implementação de ações de Endomarketing. (INKOTTE, 2000, P. 108).

Inkotte (2000), fala que como o preço determina o valor de venda de um produto, os custos fazem referência aos investimentos gasto com os recursos humanos da empresa.

Os custos estão relacionados a todos os investimentos financeiros em recursos humanos, incluindo-se salários, treinamentos, reciclagem de pessoal e as demais aplicações em instrumentos que possibilitem a implementação e execução de programas específicos. (INKOTTE, 2000, p. 119).

Existe uma relação próxima entre os recursos aplicados por uma empresa para satisfazer os seus funcionários e o seu retorno. Estabelece-se assim, um valor de troca entre as partes envolvidas. O funcionário troca os valores do seu trabalho por valores embutidos na empresa.

Inkotte (2000) fala que, da mesma maneira que o consumidor julga os produtos, onde o baixo preço não necessariamente significa venda e o alto preço não indica qualidade, também o cliente interno sabe reconhecer quando está sendo explorado e induzido a produzir além da contrapartida capital ou quando a letargia funcional põe em risco a continuidade da organização.

O cliente interno costuma julgar o valor do produto-empresa de acordo com a satisfação que lhe é oferecida. Assim como percebe que o investimento irrisório em seu bem-estar demonstra sinais de indiferença do empregador, o excesso pode apontar que está sendo manobrado para a execução de tarefas que vão além da sua concepção justa de valor. Em ambas as situações, o cliente interno não comprará o produto-empresa e não haverá, portanto, troca. (INKOTTE, 2000, p. 120).

Nesse contexto, através da pesquisa do endomarketing, é função da empresa descobrir e entender quais valores irão substanciar e motivar o cliente interno a estabelecer uma relação de troca capaz de garantir vantagens para organização e alcançar a própria satisfação.

Salários e gratificações são vistos não como gastos, mas como aplicações e investimentos.

Baseados nos tipos de custos apresentados por Semenik e Bamossy (1995), Inkotte (2000) apresenta os tipos de custos em Endomarketing, a saber:

- Custos fixos: são os investimentos com remuneração direta ou indireta do cliente interno. Inclui salário, plano de saúde, vale transporte, vale refeição e outros benefícios.
- Custos variáveis: são os recursos aplicados para execução de planos específicos de endomarketing.
- Custo total: corresponde à soma dos custos fixos e variáveis.

Inkotte (2000) destaca a dificuldade em se estabelecer um patamar de custo variável em endomarketing, pois o valor se altera de acordo com o plano estratégico direcionado a cada empresa.

### 3.6.3 Coordenadores

O ponto de distribuição do composto do marketing, equivale a Coordenadores no composto de endomarketing. Inkotte (2000, p. 123) destaca que:

Coordenadores são aqueles clientes internos que, por uma relação de interdependência, são responsáveis por tornar o produto-empresa disponível para os demais. Este grupo é composto pelos funcionários que exercem cargos de direção, por aqueles que ocupam as chefias intermediárias e também pelos líderes de opinião.

As funções básicas dos coordenadores compreendem uma série de atitudes que contribuem para a satisfação do cliente interno. O coordenador também se responsabiliza pelo controle de qualidade da troca que se dá entre empresa e funcionário, na prestação do serviço ou fidelização do cliente.

Da mesma que a empresa busca expandir seus pontos de distribuição para melhor atender o seu cliente externo, os coordenadores devem atuar nas mais diversas áreas da empresa aumentando a eficiência do programa de endomarketing na busca por garantir sua plena execução.

Inkotte (2000) fala que a empresa pode optar por criar um canal direto entre ela e o seu cliente interno, mas numa gestão que busca o envolvimento de todos os setores, não é recomendável restringir um número de pessoas que sejam aptas a irradiar as bases filosóficas da nova empresa.

Sobre a utilização de coordenadores na empresa, Inkotte (2000, p. 125) esclarece que:

A utilização de intermediários em um programa de Endomarketing, pode gerar dúvidas com relação à adulteração involuntária (ou não) dos novos princípios adotados pela organização. Estas dúvidas também se apresentam na relação entre o produtor e o mercado consumidor, quando se imagina que a utilização de intermediários onera o produto final.

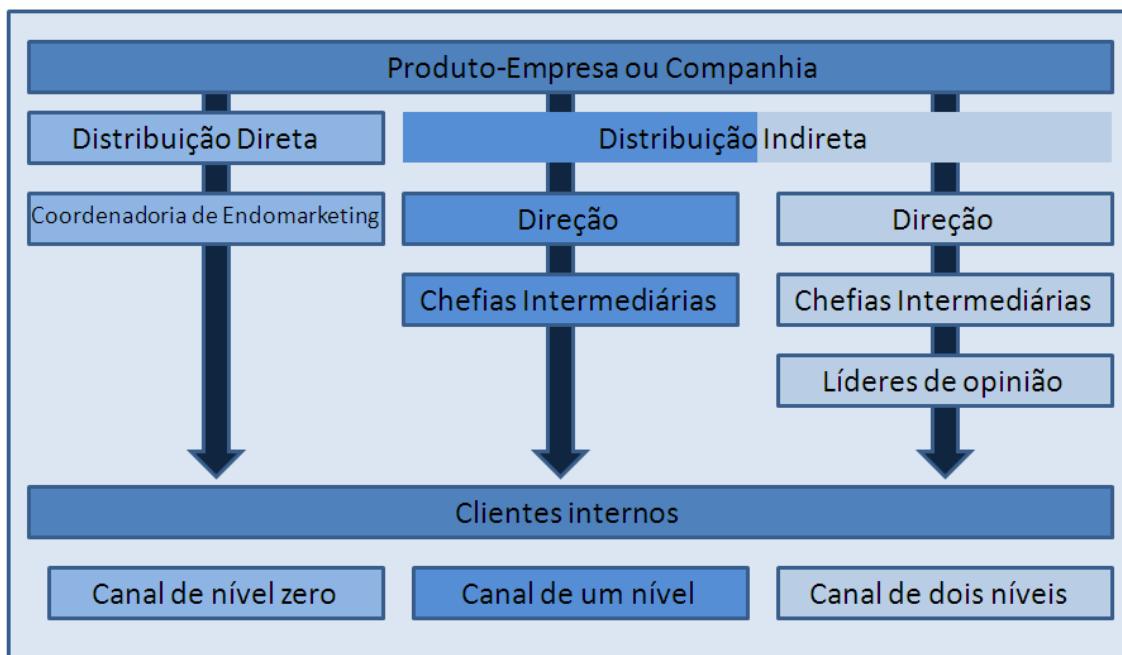
Os intermediários facilitam o fluxo de informação e serviços, tanto no sentido empresa/cliente interno, como no sentido contrário, estabelecendo canais entre as partes.

Inkotte (2000) diz que os canais de endomarketing podem ser caracterizados pelo número de intermediários existentes. Ele apresenta os níveis de canais em

endomarketing e sua relação com a estrutura de distribuição em marketing da seguinte maneira:

- Canal de nível zero: quando a empresa cria a sua coordenadoria de Endomarketing centralizando o atendimento ao cliente interno. Tem a sua relação com a criação de um departamento de vendas diretas ao consumidor.
- Canal de um nível: quando se utiliza da estrutura organizacional formal, envolvendo todos os ocupantes de cargos de chefia como agentes de Endomarketing. Correlaciona-se com o uso de varejistas no Marketing externo.
- Canal de dois níveis: além da estrutura formal, envolve também os chamados líderes de opinião. Os líderes de opinião são as pessoas que exercem influência informal, positiva ou negativa, sobre os colegas de trabalho. Um canal de dois níveis tem seu correspondente no uso de varejistas e atacadistas na cadeia de distribuição em Marketing.

A figura a seguir demonstra as modalidades de distribuição em Endomarketing propostas por Inkotte (2000).



Fonte: INKOTTE (2000, p. 126)

Figura 5. Canais de Distribuição em Endomarketing e seus Níveis.

Os canais de endomarketing também apresentam um fluxo inverso de informações e serviços que acontece quando os clientes internos já absorveram a nova filosofia e passam a propor novos procedimentos e trocar idéias. Quando isso ocorre, as

chefias intermediárias passam a ter um papel ainda mais importante. Devem apoiar e ajudar seus subordinados quando o fluxo sinérgico acontece do topo para a base, e quando o fluxo se inverte, ter habilidade argumentativa, procurando convencer seus superiores.

Para Inkotte (2000), o fato do fluxo sinérgico se estabelecer em ambas as direções é muito importante, pois está agregando valor ao produto ou serviço.

#### 3.6.4 Comunicação

O quarto e último elemento do composto de endomarketing proposto por Inkotte (2000) é a comunicação, que no composto do marketing equivale à promoção.

A Comunicação é o quarto elemento do Endomarketing-mix. É considerada a ponta do *iceberg*, ou a parte visível do programa. É quando a organização se utiliza de métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se – e tornar-se receptiva - a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto-empresa. (INKOTTE, 2000, p. 127).

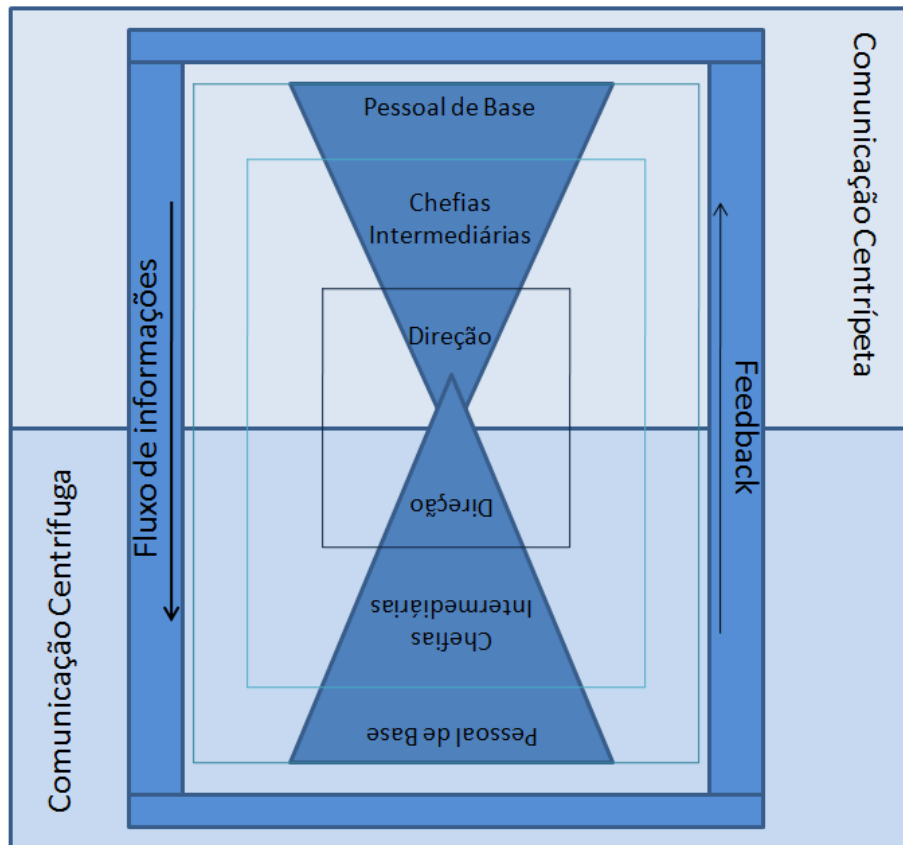
A empresa sempre teve uma preocupação muito grande no que diz respeito à comunicação com seu cliente externo, mas não percebe que essa mesma preocupação e atenção devem ser dispensadas ao seu cliente mais próximo, o funcionário. O empresário ainda não percebe que o funcionário tem a mesma importância que o cliente para o sucesso da organização.

Inkotte (2000) fala da diferença entre a propaganda dirigida aos clientes e consumidores que é feita por empresas e profissionais renomados com grande nível de criatividade, e a propaganda direcionada aos clientes internos que é feita por um funcionário que escreve bem e tem o objetivo de demonstrar aos demais colaboradores, a importância da empresa para o cliente interno.

Os instrumentos de comunicação interna são criados em geral apenas para promover a empresa e os funcionários da cúpula da organização. Inkotte (2000) fala que a origem e o destino da comunicação em endomarketing, devem ser estabelecidos no cliente interno.



Inkotte (2000) fala que a novidade na comunicação de endomarketing é a forma estratégica como são abordadas as informações e propõe que o pessoal de base seja o começo e o fim do fluxo de informações, como mostrado na figura a seguir:



Fonte: INKOTTE (2000, p. 129)

Figura 6. Ampulheta de Comunicação Interna

A parte superior da ampulheta faz referência à comunicação centrípeta, representa o processo de transmissão de informação da base da pirâmide até a cúpula. Já a parte inferior se refere à comunicação centrífuga, que é o processo de transmissão da informação da cúpula para a base.

## 4 METODOLOGIA

Metodologia é a ciência integrada dos métodos. É o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas.

A metodologia não procura soluções, mas ajuda na escolha da melhor maneira de encontrá-las.

Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. (GIL, 1995, p. 27).

A metodologia conduz toda a elaboração do método que será empregado na resolução de um determinado problema.

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam esses métodos são ciências. Dessas afirmações, podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, **mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos**. (MARCONI e LAKATOS, 2000, p. 44, grifo do autor).

Para Gil (1996) a pesquisa se desenvolve mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (GIL, 1996, P. 19).

As razões que determinam a realização de uma pesquisa são incontáveis, mas, podem ser separadas em dois grandes grupos, as de razões de ordem intelectual, decorrentes do simples desejo de conhecer e as de razão de ordem prática, o desejo de conhecer para fazer algo de maneira mais eficaz ou eficiente.

### 4.1 Tipos de Pesquisa

Existem vários tipos de pesquisa, cada uma com sua especificidade, aborda um problema distinto. Embora exista essa grande variedade, é usual classificar as pesquisas baseada em seus objetivos gerais, sendo possível então, agrupá-las em três níveis: exploratória, descritiva e explicativa.

A classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. (GIL, 1996, p. 47).

A atual pesquisa pode ser classificada em dois níveis, pois apresenta características que a enquadram tanto como exploratória como descritiva.

#### 4.1.1 Pesquisa exploratória

As pesquisas exploratórias têm como característica a sua flexibilidade ou menor rigidez no que se refere ao planejamento.

Para Gil (1996), embora o planejamento de pesquisa exploratória apresente essa flexibilidade, a maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (GIL, 1995, p. 44).

Por pesquisa bibliográfica, Gil (1996) fala que é a pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Essa pesquisa se caracteriza por ser uma pesquisa exploratória assumindo a forma de pesquisa bibliográfica. Explora publicações dos principais autores nacionais e estudiosos, conceituando o endomarketing e abordando seus programas e ações.

#### 4.1.2 Pesquisa Descritiva

Por pesquisa descritiva, entende-se a pesquisa que tem como objetivo observar, registrar e analisar dados de determinada população ou fenômeno com a finalidade de entender o seu comportamento. Utiliza de técnicas de coleta de dados, como a observação, formulário, questionário e entrevista.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL,1996, p. 46).

Para Gil (1996), esse tipo de pesquisa em conjunto com as exploratórias são realizadas por pesquisadores preocupados com a atuação prática e são também as mais solicitadas pelas empresas comerciais.

Essa pesquisa se caracteriza também como sendo uma pesquisa descritiva, pois utiliza-se de técnicas de coletas de dados, como a observação, entrevista aplicada com a gerente da unidade do SESC Centro Campina Grande e questionário aplicado com os funcionários da mesma unidade.

#### 4.1.3 Estudo de Caso

O estudo de caso se caracteriza por sua flexibilidade. Para Gil (1996) o estudo de caso pode ser visto como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados. (GIL, 1995, p. 78).

O estudo de caso é mais amplamente usado nas pesquisas exploratórias. Para Gil (1996), o estudo de caso apresenta uma série de vantagens como o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

## 4.2 Universo e Amostra

Por universo, entende-se a totalidade dos indivíduos, espécies ou objetos que sejam alvo da pesquisa.

Para Gil (1995), universo é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.

Essa pesquisa fez uso de 2 tipos distintos de universos. O primeiro é formado pela gerente da unidade do SESC Centro Campina Grande. O segundo universo é composto por todos os funcionários da mesma unidade, um total de 79 colaboradores.

Muitas vezes, devido ao tamanho do universo, fica impossível para o pesquisador considerar os elementos em sua totalidade. Por isso, é frequente em pesquisas, o uso de amostra.

Amostra. Subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. (GIL, 1995, p. 92).

Para Roesch (1999), o propósito da amostragem é construir um subconjunto que seja representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa.

Para que a amostra seja representativa, cada item do universo deve ter a mesma chance de ser selecionado, de forma a não privilegiar uns em detrimento de outros. Uma amostra não deve ser preconceituosa ou tendenciosa.

Para essa pesquisa, em relação ao segundo universo, a autora tentou realizar uma amostra censitária, aplicando o questionário com a totalidade dos 79 colaboradores. Entretanto, alguns dos colaboradores estão em férias e outros não devolveram o questionário. Ao final, a autora obteve a resposta de 52 dos colaboradores, representando 65,82% do universo.

Assim sendo, a amostra fica caracterizada como não-probabilística por acessibilidade. A amostragem por acessibilidade,

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. (GIL, 1995, p. 97).

Embora se caracterize como o menos rigoroso tipo de amostragem, a pesquisadora conseguiu obter respostas de funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos, desde vigilantes, porteiros e auxiliares de serviços gerais, até o pessoal da cúpula da entidade como técnicos e coordenadores, levando a crer que de fato, a amostra obtida representa o universo.

### 4.3 Técnicas de Coleta de dados

Essa pesquisa fez uso de dois dos instrumentos de coleta de dados, o questionário e a entrevista.

#### 4.3.1 Questionário

Para Gil (1995) o questionário é uma das mais importantes técnicas para obtenção de dados nas pesquisas sociais.

O questionário consiste em um conjunto de perguntas elaboradas cuidadosamente, com o objetivo de obter respostas para determinadas questões.

O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. (ROESCH, 1999, p. 142).

A escolha do questionário como técnica de coleta de dados para essa pesquisa se deu pelo fato de que, fazendo uso do questionário a pesquisadora tem a possibilidade de aplicar a técnica em várias pessoas ao mesmo tempo.

Por ser um questionário apenas com questões fechadas, ou seja, questões de múltipla escolha, não se fez necessária a presença da pesquisadora.

O questionário foi elaborado baseado nos 4 C's do composto de endomarketing de Inkotte (2000), amplamente explicado no capítulo terceiro dessa pesquisa. Com questões que abordam a companhia, os custos, os coordenadores e a comunicação.

As respostas foram elaboradas com base na Escala de Likert, que é uma escala de respostas gradativas que vai do “concordo totalmente” ao “discordo totalmente”.

#### 4.3.2 Entrevista

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas pelos pesquisadores.

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. (GIL, 1995, p. 113).

A pesquisadora optou pelo uso dessa técnica para obter as respostas necessárias de um dos seus universos, o composto pela gerente.

Por se tratar apenas de uma pessoa, a aplicação da entrevista tornou-se viável e a técnica mais recomendada. Viável pela questão da disponibilidade de tempo e indicada pelo fato de que no caso da entrevista, a pesquisadora tem contato direto com o entrevistado. Embora deva se manter imparcial e não induzir as respostas do entrevistado, a pesquisadora tem a oportunidade de esclarecer melhor as perguntas, tirar dúvidas e direcionar o entrevistado com o objetivo de obter as respostas necessárias.

A entrevista foi também baseada no composto do endomarketing de Inkotte (2000), e através de questões abertas abordou os 4 C's – companhia, custos, coordenadores e comunicação.

#### **4.4 Procedimento de Análise dos dados**

Como forma de analisar os dados, essa pesquisa fez uso de dois tipos de análise, quantitativa e qualitativa.

Se encaixa como sendo de caráter qualitativo em decorrência da entrevista feita com a gerente da unidade do SESC Centro Campina Grande.

[...] a pesquisa qualitativa, é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção [...] ( ROESCH, 1999, p.155).

Para Roesch (1999), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa.

Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões [...] (ROESCH, 1999, p. 159).

Já o questionário, também utilizado como técnica de coleta de dados para essa pesquisa, se encaixa como sendo quantitativo.

[...] se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo. (ROESH, 1999, p. 130).

O questionário, além de ser quantitativo, é estatístico descritivo, fazendo uso da frequência.

Pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como pesquisas de caráter experimental. Censos, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado procuram fatos descritivos, buscam informação necessária para a ação ou predição. (ROESCH, 1999, p. 137).

Embora, através desta modalidade, não se possa aprofundar os tópicos da pesquisa, ela desperta junto ao público em geral uma maior confiança. A estatística descritiva utiliza-se de números para demonstrar fatos. Entre as suas etapas estão a coleta, organização, resumo e simplificação de informações, facilitando a melhor compreensão.



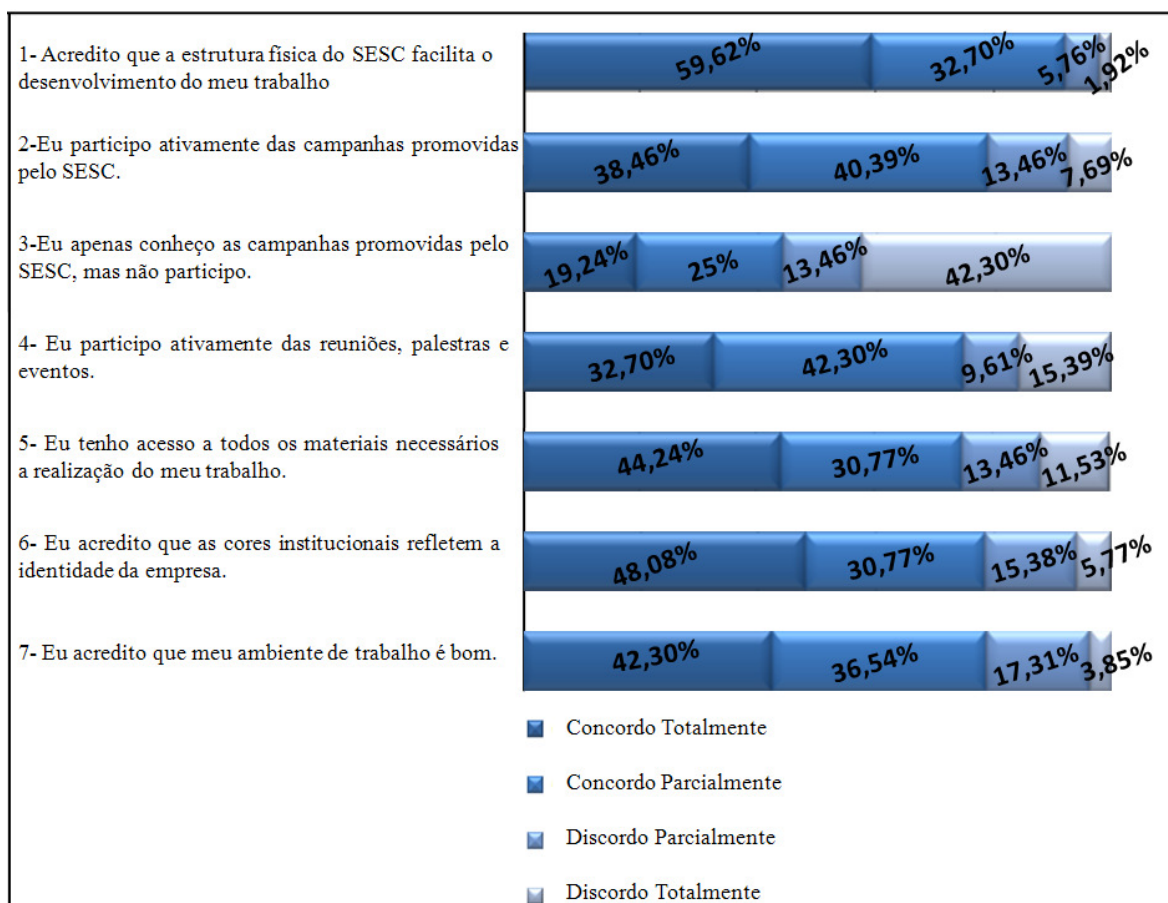
## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com a realização da entrevista com a gerente da unidade do SESC Centro Campina Grande, entre outras coisas, foi respondido o problema de pesquisa, e alcançado o objetivo geral. Quando perguntada sobre os ações e programas direcionados ao público interno do SESC ela citou a prática de comemoração de datas festivas como páscoa, dia das mães e natal, tele e vídeo-conferência, valorização dos funcionários com bonificação por tempo de empresa, reuniões relâmpagos para que seja transmitida uma grande notícia, cartazes motivacionais, mural de notícias com as datas de aniversário dos funcionários e por fim, prestação de contas dos serviços e ações realizadas pela unidade. Outras respostas serão usadas para confrontar com as respostas dos funcionários.

Os dados a seguir são provenientes da pesquisa realizada com os clientes internos da unidade do SESC Centro Campina Grande. Através de um questionário com perguntas objetivas baseadas nos elementos do composto do endomarketing proposto por Inkotte (2000), buscou-se conhecer a opinião e medir o nível de satisfação e comprometimento dos funcionários no que se ferere à companhia, custos, coordenadores e comunicação.

### **5.1 Companhia**

A companhia tem fundamental importância para a satisfação do cliente interno devendo sofrer alterações sempre que necessário para garantir o bem-estar e facilitar e induzir a motivação e o comprometimento. O gráfico a seguir, retrata as questões referentes à Companhia contidas no questionário que foi aplicado com os funcionários do SESC Centro, com a finalidade de medir o grau de satisfação em relação a esse elemento do composto do endomarketing



Fonte: Pesquisa de campo  
Gráfico 1. Questões relacionadas à Companhia

Na primeira questão pretende-se conhecer a opinião do cliente interno quanto à estrutura física do SESC, compreendendo o prédio e suas instalações e se essa estrutura facilita o desenvolvimento das suas funções.

A maioria dos funcionários disse concordar totalmente com a afirmação, ou seja, 59,62% acredita sim que a estrutura física do SESC facilita o desenvolvimento das suas funções. 32,70% concordaram parcialmente com a afirmação, dizendo que apesar de concordar com a afirmação, existem pontos que deixam a desejar, 5,76% disseram discordar parcialmente, para essa parcela dos funcionários, a estrutura física não favorece à realização das suas atividades e apenas 1,92% dos funcionários mostrou-se insatisfeito, dizendo assim, que para a função que exerce no SESC, a atual estrutura em nada facilita a realização do trabalho. Apenas uma pequena minoria não acredita que a estrutura física da empresa facilita na realização das suas atividades. Assim sendo, entende-se que, no que se refere à estrutura física, a maioria dos clientes internos do SESC está satisfeita.

Na segunda questão pretende-se conhecer o nível de participação dos clientes internos nas campanhas promovidas pela empresa.

Faz-se a seguinte afirmação: Eu participo ativamente das campanhas promovidas pelo SESC. 38,46% disseram concordar totalmente com essa afirmação, se dizendo atuante nas campanhas, 40,39% disseram concordar parcialmente, afirmando que participam sim, mas não de forma tão ativa, 13,46% dos funcionários disseram discordar parcialmente e uma minoria, compreendendo 7,69% dos funcionários, afirmaram que não participam ativamente das campanhas promovidas pela empresa.

Em seguida, no quesito 3 afirma-se que: Eu apenas conheço as campanhas promovidas pelo SESC, mas não participo. Assemelhando-se à questão anterior, aqui o objetivo é saber se os funcionários que disseram não participar das campanhas promovidas pela companhia, não o fazem por não conhecer as campanhas ou se é mesmo por falta de interesse.

19,24% disseram concordar totalmente com a afirmação, ou seja, de fato conhecem as campanhas mas optam por não participar, 25% disseram concordar parcialmente, 13,46% discordam parcialmente da afirmação e 42% dos funcionários discordam totalmente, ou seja, além de conhecer as campanhas, participam. Nessa maioria estão incluídos os funcionários que no quesito anterior afirmaram participar ativamente das campanhas do SESC e também aqueles que não participam por não conhecerem as campanhas.

No quesito de número 4, o objetivo é saber o nível de participação dos clientes internos nas reuniões, palestras e eventos realizados pela companhia.

Afirma-se: Eu participo ativamente das reuniões, palestras e eventos. 32,70% disseram concordar totalmente com a afirmação, assumindo ter participação ativa, 42,30% concordaram parcialmente, dizendo que participam, mas não de forma tão ativa, 9,61% discordaram parcialmente, 15,39% discordaram totalmente da afirmação, afirmando não participar ativamente. Esse resultado mostra que, a maioria dos funcionários do SESC participa das reuniões, palestras e eventos realizados pelo SESC. Na porcentagem que discorda totalmente da afirmação, estão incluídos os funcionários que optam por não participar e também aqueles funcionários que não tem acesso a esses eventos, são os funcionários da base da pirâmide.

Na questão de número 5 pretende-se saber se os funcionários têm acesso aos materiais necessários à realização do seu trabalho.

É afirmado que existe o acesso a todos os materiais necessários à realização do trabalho. 44,24% dos clientes internos concordaram totalmente com a afirmação, dizendo ter acesso aos materiais, 30,77% disseram concordar parcialmente, querendo dizer que apesar de terem o acesso, este ainda poderia ser melhorado, 13,46% discorda parcialmente, 11,53% dos funcionários discordaram totalmente da afirmação, querendo dizer que não possuem esse acesso. No geral, pode-se observar que, a maioria dos funcionários afirmam ter acesso aos materiais necessários para a realização do seu trabalho. Pela política da empresa, o não acesso a esses materiais por parte de uma pequena parcela dos funcionários, se deve tão somente à falta de planejamento e organização, pois os materiais devem ser solicitados com antecedência para que sejam trazidos da unidade central, em João Pessoa.

Na questão número 6, o objetivo é saber se os funcionários acreditam que as cores institucionais refletem a identidade da empresa.

Afirma-se que as cores institucionais refletem a identidade da empresa. 48,08% concordam totalmente com a afirmação, assumindo acreditar no que é dito na afirmativa, 30,77% concordam parcialmente. 15,38% discorda parcialmente. 5,77% discordam totalmente, ou seja, não acredita ou discorda da afirmação. Observa-se aqui que a maioria dos funcionários concorda totalmente ou parcialmente com a afirmação, ou seja, acreditam sim, que as cores do SESC refletem a identidade da empresa.

Na 7ª questão questiona-se sobre o ambiente de trabalho. Se os funcionários avaliam o ambiente de trabalho como bom.

Afirma-se que o ambiente de trabalho é bom. 42,30% concorda totalmente, mostrando que estão satisfeitos, 36,54% concorda parcialmente, 17,31% discorda parcialmente e 3,85%, uma pequena minoria, discorda totalmente da afirmação, e não consideram o ambiente de trabalho como sendo bom. Nota-se que, no geral, os funcionários avaliam positivamente o ambiente de trabalho no SESC.

*O clima organizacional* está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o *clima motivacional* se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, de interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se. (CHIAVENATO, 1997, p. 98, grifo do autor).

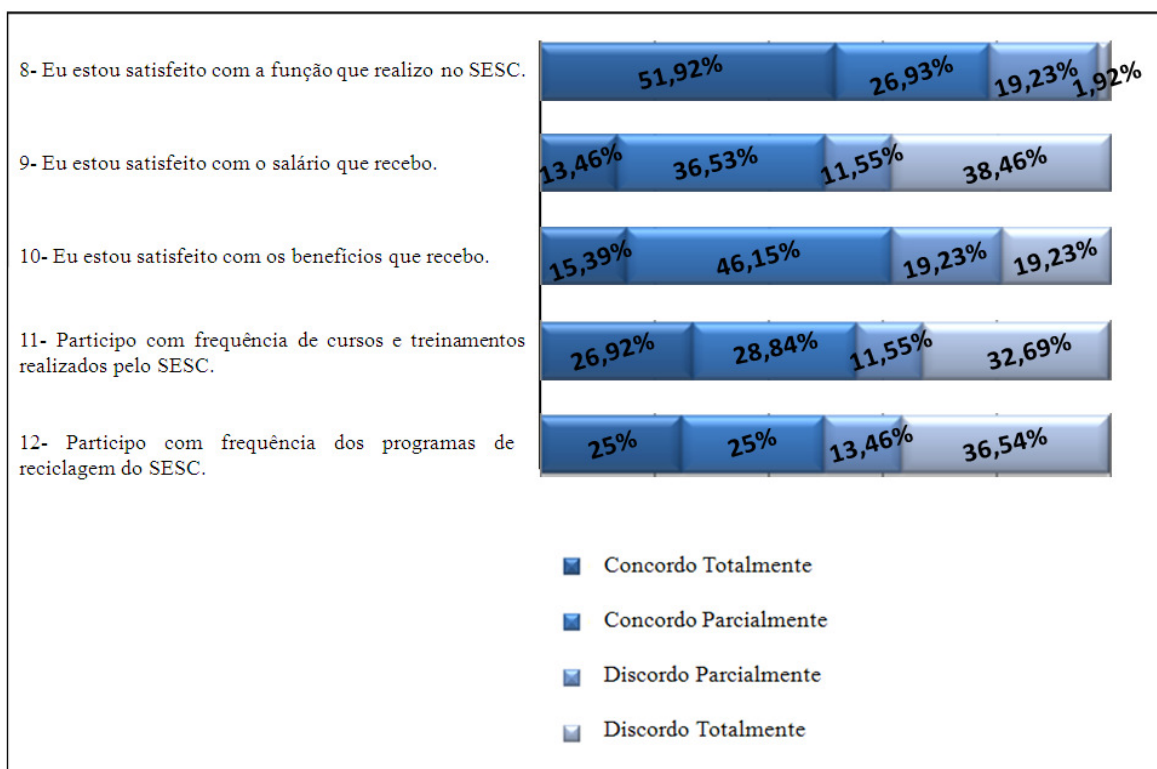
Avaliando o gráfico referente às questões relacionadas ao elemento companhia, pode-se perceber que a maioria das respostas varia entre o concordo plenamente ou

parcialmente. Essa resposta muda apenas na 3ª questão, onde a maioria discorda totalmente, mas, essa é uma questão onde o discordar significa um ponto positivo para a companhia. Sendo assim, a avaliação feita em relação ao elemento Companhia é tida como positiva.

Quando confrontadas, as respostas dadas pelos funcionários e as respostas dada pela gerente da unidade, percebemos coerência nas respostas. Quando perguntada sobre a estrutura física, disse acreditar que é a adequada. Quando perguntada sobre a participação dos funcionários nas campanhas realizadas pela companhia, confessa que gostaria que a participação fosse maior e mais ativa. Ela diz perceber uma maior motivação por parte dos funcionários depois da participação em reuniões, palestras e eventos. Quanto ao acesso aos materiais, afirma que o acesso é total, contanto que o materia seja requisitado com antecedência. Por fim, a gerente avalia o ambiente de trabalho como sendo muito bom.

## **5.2 Custos**

O segundo elemento do endomarketing mix corresponde aos investimentos na remuneração e treinamento dos funcionários. O quadro a seguir, mostra as respostas referentes às perguntas relacionadas ao elemento custos, e tenta medir o grau de satisfação dos funcionários em relação a esse elemento.



Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 2. Questões relacionadas aos Custos

Na oitava questão, o objetivo é saber se os funcionários estão satisfeitos com a função que realizam no SESC.

É feita a seguinte afirmação: Eu estou satisfeito com a função que realizo no SESC. 51,92% concorda totalmente com a afirmação, considerando-se satisfeito, 26,93% concorda parcialmente, se dizendo satisfeito mas não plenamente, 19,23% discorda parcialmente, e uma minoria, representada por 1,92% dos funcionários se diz insatisfeito com a função exercida. Percebe-se que a maioria dos funcionários se diz satisfeito com a função que realiza. Entre a porcentagem que discorda, seja parcialmente ou totalmente, da afirmação, estão incluídos os funcionários que possuem nível superior e exercem um cargo a nível médio, causando assim, sua insatisfação.

Na nona questão, a afirmação é feita com relação ao salário recebido. O objetivo é saber se os funcionários estão satisfeitos com o seu salário.

Afirma-se: Eu estou satisfeito com o salário que recebo. 13,46% concordaram totalmente com a afirmação, se dizendo satisfeitos, 36,53% concorda parcialmente, 11,55% discorda parcialmente e 38,46% discordaram totalmente, mostrando a insatisfação em relação ao salário. Nessa questão podemos perceber que é baixa a porcentagem daqueles funcionários que se dizem totalmente satisfeitos com o salário recebido. As maiores porcentagens se encontram nos que discordam totalmente, ou

sejam, estão de fato insatisfeitos com o salário recebido e nos que concordam parcialmente, que representam aqueles que estão satisfeitos com o salário que recebem, embora acreditem que podia melhorar.

Na questão de número 10 o objetivo é saber o nível de satisfação dos funcionários em relação aos benefícios recebidos.

É feita a seguinte afirmação: Eu estou satisfeito com os benefícios que recebo. 15,39% concorda totalmente com a afirmação, e se diz satisfeita, 46,15% concorda parcialmente, demonstrando satisfação embora não seja plena, 19,23% discorda parcialmente e 19,23% discorda totalmente, ou seja, estão insatisfeitos em relação aos benefícios. Isso nos faz perceber que, a maioria dos clientes internos do SESC concorda parcialmente no que diz respeito aos benefícios recebidos. Ou seja, se dizem satisfeitos mas acreditam que melhorias poderiam ser implantadas.

Na décima primeira questão o objetivo é saber se os clientes internos participam dos cursos e treinamentos realizados pelo SESC.

Afirma-se então que: Participo com frequência dos cursos e treinamentos realizados pelo SESC. 26,92% dos funcionários concordam totalmente, e dizem participar com frequência, 28,84% concorda parcialmente, assumindo participar mas não de forma tão ativa, 11,55% discorda parcialmente e 32,69% discorda totalmente, afirmando que não participa ativamente. Nessa questão percebe-se uma irregularidade em relação às respostas. Isso se dá pelo fato de que alguns funcionários e setores necessitam de mais treinamentos e cursos em relação a outros. Existem funcionários que estão há mais de 5 anos na companhia e dizem nunca ter participado de um treinamento.

[...] o treinamento deve, além de passar conceitos e técnicas, transmitir valores necessários ao desempenho da função tanto atual como futura, acarretando um desenvolvimento profissional e humano do empregado. Após o treinamento, todos devem saber não só o que e como fazer seu trabalho, mas por que e para quem. O treinamento deve ser usado como meio de valorização do empregado, tornando-o comprometido com a empresa. E todos devem ser treinados quanto às comunicações orientadas para o serviço e habilidade de interação. (FRANÇA, 2007, p. 153).

Na décima segunda questão o objetivo é saber a frequência com a qual os funcionários participam dos programas reciclagem realizados pelo SESC.

Afirma-se que a participação nos programas de reciclagem é feita frequentemente. 25% concordaram plenamente, e afirmaram ter uma participação ativa 25% concordaram parcialmente, dizendo que participam embora não de forma tão

regular, 13,46% discordaram parcialmente e 36,54% discordaram totalmente, afirmando não participar com frequência desses programas. Percebe-se também nessa questão uma irregularidade em relação às respostas. Isso pode se dar devido às necessidades de reciclagem de cada setor, onde os funcionários de alguns setores têm que passar por reciclagem sempre, e funcionários de outros setores não necessitam de reciclagem, pois o método usado para realização das atividades não sofre qualquer alteração.

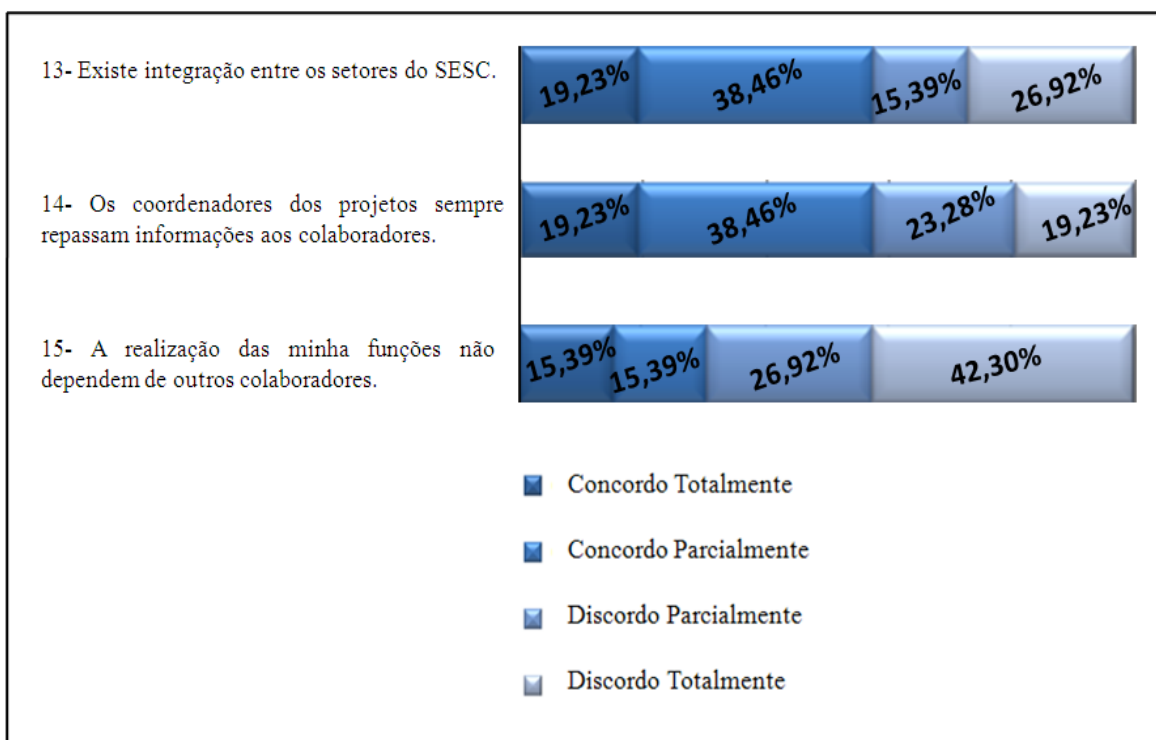
Quando avaliado o gráfico referente ao elemento custos, é visível uma grande irregularidade de respostas. Essa fato ocorre, devido às disparidades entre os diferentes setores da companhia. Alguns setores são vistos como mais importantes, então estão sempre sendo realizados cursos, treinamentos e reciclagem. Os funcionários desses setores acabam recebendo uma maior remuneração. De forma geral, quando avaliada a satisfação dos clientes internos em relação ao elemento custos, percebe-se que embora seja positiva, a porcentagem que se diz insatisfeita, ou seja, que discordam totalmente das afirmativas feitas, é muito alta, levando a crer que esse é um elemento que merece maior atenção.

Quando confrontadas as respostas dos funcionários com as respostas dadas pela gerente, podemos perceber uma diferença de opiniões. Ela afirma que para algumas funções, acredita que o salário deveria ser melhor e diz também que, mensalmente são realizados programas de reciclagem com funcionários de diversos setores através de vídeo conferência e quando necessário, esses programas são presenciais. Quanto à frequência da realização de treinamentos, ela diz que varia de acordo com o setor e a demanda, podendo ocorrer mensalmente ou anualmente.

### **5.3 Coordenadores**

Esse elemento é o responsável por levar à prática, o endomarketing. Foram feitas aos clientes internos, algumas perguntas em relação aos coordenadores de forma a medir a satisfação em relação a esse elemento, os resultados obtidos são demonstrados no gráfico a seguir.





Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 3. Questões relacionadas aos Coordenadores

Na questão de número 13, o objetivo é saber a opinião dos funcionários em relação à integração entre os setores do SESC.

Afirma-se que existe integração entre os setores. 19,23% concorda plenamente, afirmando existir essa integração, 38,46% concorda parcialmente. 15,39% discorda parcialmente. 26,92% discorda totalmente, discordando da afirmação e afirmando que não existe integração entre os setores. Repete-se aqui a divisão dos funcionários entre as opções de respostas, mas percebe-se que, a maioria dos funcionários divide-se entre concordar totalmente e parcialmente, levando a crer, que no SESC existe uma integração entre os setores.

Na décima quarta questão, o objetivo é saber a opinião dos funcionários em relação às informações passadas pelos coordenadores.

Afirma-se que os coordenadores dos projetos sempre repassam a informação aos colaboradores. 19,23% concorda totalmente, e afirmam existir a transmissão dessas informações, 38,46% concorda parcialmente, dizendo que apesar de existir, o repasse não é feito sempre, 23,28% discorda parcialmente. 19,23% discorda totalmente, afirmando não existir esse repasse por parte dos coordenadores. Percebe-se assim, que há uma divergência entre as opiniões, onde o mesmo número de pessoas que concorda totalmente também discorda totalmente. A maior porcentagem se concentra nas pessoas

que concorda parcialmente. Isso leva a crer que os coordenadores e a forma de repassar as informações variam entre os diversos setores.

Na questão de número 15, a intenção é conhecer como se dá a relação entre funções no SESC.

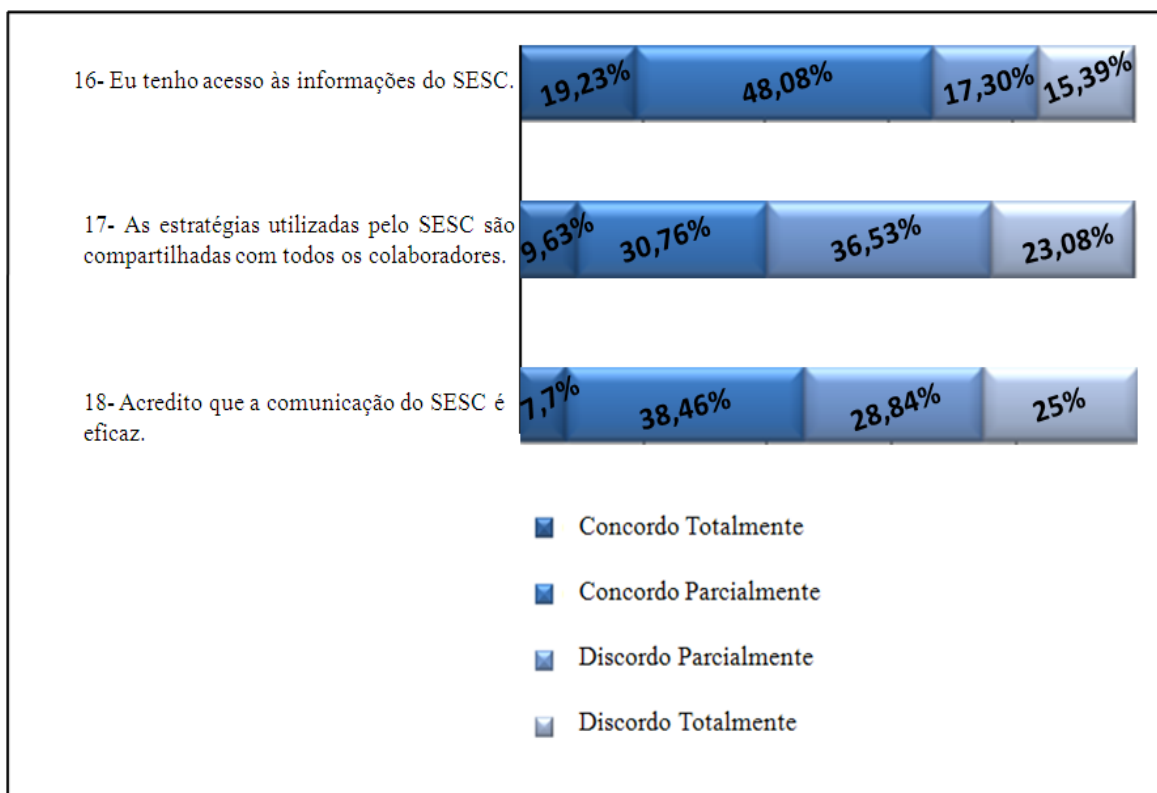
Afirma-se que a realização da função não depende de outros colaboradores. 15,39% concorda totalmente, afirmando que a realização das suas funções acontece sem interferência e ajuda de outros colaboradores, 15,39% concorda parcialmente, 26,92% discorda parcialmente e 42,30% discorda totalmente, afirmando que existe a dependência por auxílio de outros clientes internos. A maioria discorda da afirmação seja total ou parcialmente, mostrando que no SESC existe uma relação entre os setores, onde os colaboradores não realizam sozinhos, as suas funções.

Avaliadas as respostas referentes aos coordenadores que são mostradas no gráfico, é percebido que, no geral, a maioria dos funcionários afirmam existir integração entre os setores, repasse de informações e relação entre funções, fazendo assim, uma avaliação positiva desse elemento do endomarketing.

Na entrevista feita com a gerente, ela afirmou que existem coordenadores responsáveis pela comunicação e que esses coordenadores se relacionam muito bem com os outros colaboradores e que repassam todas as informações necessárias de maneira clara e objetiva.

## **5.4 Comunicação**

O quarto e último elemento do composto do endomarketing é a Comunicação. O gráfico a seguir demonstra os resultados obtidos das perguntas feitas aos clientes internos através de um questionário que objetiva medir o grau de satisfação dos funcionários em relação a esse elemento.



Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 4. Questões relacionadas à Comunicação

Na questão de número 16 o objetivo é saber se os funcionários têm acesso à informação.

Afirma-se que existe o acesso à informação no SESC. 19,23% concorda totalmente, dizendo ter o acesso, 48,08% concorda parcialmente, afirmando que embora tenha o acesso, este não se dá de forma efetiva, 17,30% discorda parcialmente e 15,39% dos funcionários discordaram totalmente da afirmação, confessando não ter acesso às informações. Nessa questão, percebe-se um grande número de funcionários que afirmam ter acesso às informações. Isso leva a perceber que embora, de acordo com a pesquisa, exista um acesso às informações por parte dos funcionários, esse repasse pode ser melhorado.

Na décima sétima questão, afirma-se que as estratégias utilizadas pelo SESC são compartilhadas com todos os colaboradores.

9,63% dos colaboradores concordam totalmente com essa afirmação, ou seja, apenas essa pequena porcentagem afirma que as estratégias são compartilhadas, 30,76% concorda parcialmente, 36,53% discorda parcialmente e 23,08% discorda totalmente, assumindo não ter acesso às estratégias. Essa questão difere-se das demais, pois percebe-se aqui que, a maioria dos colaboradores discorda da afirmação, ou seja, de

acordo com os funcionários, no SESC, as estratégias utilizadas não são compartilhadas com os outros funcionários.

Na questão de número 18, a intenção é saber se os colaboradores concordam com a afirmação feita, de que, a comunicação interna do SESC é eficaz.

7,7% concorda totalmente com a afirmação, acreditando na eficácia da comunicação, 38,46% concorda parcialmente, 28,84% discorda parcialmente e 25% discorda totalmente, ou seja, não acreditam que a comunicação seja eficaz. Seguindo o exemplo da questão anterior, mas diferindo-se das demais, nessa questão observa-se que a maioria dos funcionários discorda parcialmente ou totalmente, ou seja, não acreditam na eficácia da comunicação interna do SESC.

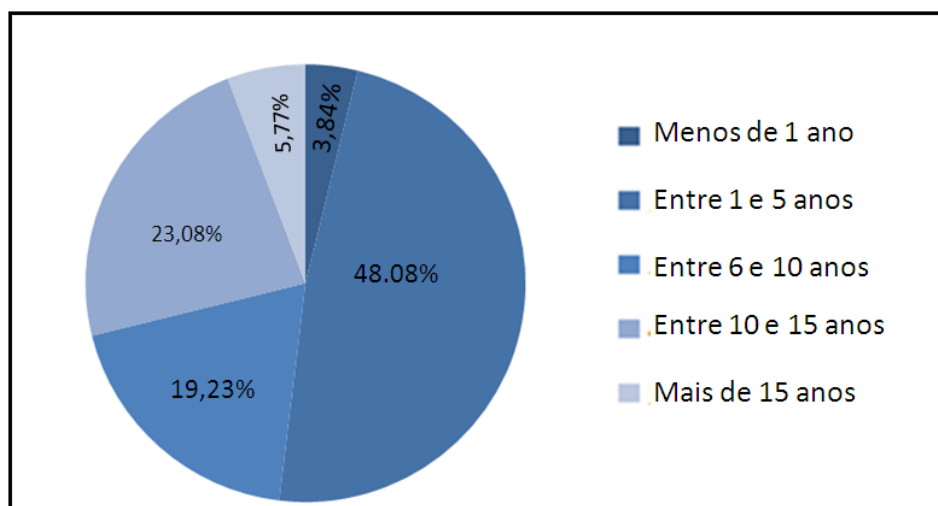
A comunicação interna é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre as organizações e os empregados. Ele deve ocorrer nos dois sentidos (diálogo), pois enriquece a informação [...] A disposição em ouvir com atenção é o maior sinal de valorização do indivíduo. É pela comunicação que cada pessoa tem acesso às informações sobre objetivos, estratégias, valores, novos produtos e campanhas de marketing lançados, ao conhecimento necessário para a adequada realização de suas atividades ao *feedback* sobre seu desempenho, e é uma forma de expor suas necessidades expectativas, idéias e críticas. (FRANÇA, 2007, p. 153).

Avaliado o gráfico com as questões referentes ao elemento comunicação, percebe-se que apesar dos clientes internos do SESC afirmarem ter acesso à comunicação, eles dizem não ter acesso às estratégias e também não acreditam que a comunicação no SESC seja eficaz. Assim sendo, a comunicação é avaliada negativamente devendo ser alvo de melhorias para que cresça a satisfação e comprometimento por parte dos funcionários.

A gerente da unidade, afirmou em sua entrevista, que acredita que as técnicas e meios de comunicação utilizados pelo SESC, são os ideais. Diz também que, apesar de existirem canais oficiais de comunicação, é comum entre os funcionários ouvir informações e passá-las boca-a-boca, antes da comunicação oficial. Fala ainda que, acredita que a comunicação interna é eficaz, discordando então da opinião da maioria dos funcionários.

## 5.5 Tempo de Empresa

Com o objetivo de medir o grau de rotatividade dos funcionários, foi perguntado aos funcionários o tempo de empresa. O resultado é mostrado no gráfico que se segue.



Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 5. Demonstrativo do tempo de empresa

A 19ª e última questão perguntava sobre o tempo de empresa. 3,84% dos funcionários tem menos de 1 ano de empresa, 48,08% tem entre 1 e 5 anos, 19,23% trabalha no SESC entre 6 e 10 anos, 23,08% está na empresa entre 10 e 15 anos e 5,77% dos funcionários estão na companhia há mais de 15 anos.

Do ponto de vista de recursos humanos, a organização viável é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. A manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios, sociais e de higiene e segurança no trabalho. (CHIAVENATO, 1997, p. 373).

Essa grande porcentagem de funcionários que têm entre 1 e 5 anos, pode significar que a empresa não consegue manter o seu capital humano e está sempre renovando seu quadro de funcionários. Mas no caso específico do SESC, significa que nos últimos anos, a empresa cresceu muito e contratações tiveram que ser feitas para que a boa prestação do serviço fosse mantida.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa se realizou com o objetivo geral de identificar quais programas e ações realizados pelo SESC Centro Campina Grande que podem ser caracterizados como endomarketing. Apesar da inexistência de um programa formal de endomarketing, observou-se a prática de comemoração de datas festivas como páscoa, dia das mães e natal, tele e vídeo-conferência, valorização dos funcionários com bonificação por tempo de empresa, reuniões relâmpagos para que seja transmitida uma grande notícia, cartazes motivacionais, mural de notícias com as datas de aniversário dos funcionários e por fim, prestação de contas dos serviços e ações realizadas pela unidade.

Ao identificar os programas e ações que são direcionados ao público interno do SESC, observa-se que, à exceção da prestação de contas dos serviços e ações realizadas, todos os programas e ações citados no parágrafo anterior, são direcionados ao público interno do SESC.

Em relação à Companhia, a partir do questionário aplicado, onde foram feitas afirmações positivas sobre a companhia, observou-se que a grande maioria dos clientes internos se mostra satisfeita, ou seja, sente-se confortável e motivada.

No que diz respeito aos Custos, não se observou uma regularidade, e o grau de satisfação do funcionário oscila a cada pergunta. Apesar de se mostrarem satisfeitos com a função realizada e com os benefícios recebidos, 50% dos entrevistados se mostra descontente em relação ao salário. No que diz respeito aos cursos, treinamentos e programas de reciclagem, a porcentagem que admite participar com frequência é menor do que a que diz não participar. Isso nos leva a crer que esses treinamentos e programas são direcionados apenas a uma parcela dos funcionários, prática que deveria ser modificada.

Em relação aos Coordenadores a avaliação é positiva, e a maioria dos funcionários afirma existir integração entre os setores do SESC, estão satisfeitos quanto ao repasse de informações por parte dos coordenadores e afirmam existir integração entre os setores da companhia.

Comunicação, esse é o elemento do composto de endomarketing que se mostra mais deficiente no SESC. Apesar dos funcionários dizerem ter acesso às informações, afirmam que as estratégias usadas na companhia não são compartilhadas. O fato mais preocupante é observado quando apenas 7,7% dos entrevistados dizem acreditar que a comunicação interna é eficaz.

Esse trabalho consegue responder ao problema de pesquisa e identifica as ações realizadas pelo SESC que se caracterizam como endomarketing, são elas: comemoração de datas festivas; tele e vídeo-conferência; valorização dos funcionários; reuniões relâmpagos; cartazes motivacionais; mural de notícias e prestação de contas dos serviços e ações realizadas.

Com o resultado da pesquisa, são propostos, para que seja objeto de trabalhos futuros, um estudo mais aprofundado com relação ao endomarketing no SESC Centro Campina Grande. Propõe-se que seja realizado um estudo com o objetivo de identificar as maiores carências e as melhores formas de melhorar a comunicação interna – aspecto que mostrou maior deficiência - visando sempre à otimização do serviço prestado e um maior comprometimento e satisfação dos clientes internos. Também é proposto que, a exemplo das outras unidades do SESC, sejam implantadas mais ações de endomarketing. E por fim, é proposto que seja feito um estudo mais completo, onde seria medida a viabilidade da implantação de um programa completo e formal de endomarketing na unidade do SESC Centro Campina Grande, englobando todos os C's do composto do endomarketing.

## REFERÊNCIAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta.** São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** 2. Ed. Totalmente Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico.** 2000. 144 f. Dissertação de mestrado (Pós-graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a Bíblia do marketing.** Tradução Mônica Rosenberg e Cláudia Freire. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 3. Ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.



McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing Essencial**, Uma Abordagem gerencial e global. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: Lógica, Epistemologia e Normas**. São Paulo: Atlas, 2003.