

Etec Juscelino Kubitschek de Oliveira

ENDOMARKETING

Diadema – SP

2014

ELIZABETH DE OLIVEIRA TAVARES

LIDIANA AP. CABRAL OLIVEIRA

NATASHA SILVA CARVALHO

ENDOMARKETING

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO

Projeto apresentado na Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso
Como requisito básico para apresentação do Trabalho de Conclusão de
Curso do Curso de Administração.

ORIENTADOR: Professor Cleiton de Andrade Silva

Diadema – SP

2014

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, pois sem Ele não teríamos chegado até aqui.

Aos nossos familiares que sempre nos motivaram e incentivaram desde a matrícula do curso até a conclusão do mesmo.

Aos nossos colegas de classe que sempre nos apoiaram e contribuíram com experiências profissionais e acadêmicas.

A empresa que abriu as portas para que pudéssemos fazer nosso estudo de caso, respondendo todas as nossas perguntas com boa vontade e atenção.

Ao nosso orientador Professor Cleiton de Andrade Silva, por sua paciência, compreensão e dedicação desde o início até a conclusão do trabalho.

Agradecemos também a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta, para elaboração deste trabalho. A todos, nosso imenso carinho.

RESUMO

O Endomarketing é uma área nova na administração, que tem por objetivo adaptar o marketing tradicional para o uso interno das corporações, ou seja, nada mais é que um Marketing Interno. Ele surge como um importante elemento para criar uma ligação entre o cliente, o produto e o empregado, pois o marketing interno é uma visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produtos, daí surge um esforço maior para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes, enquanto ao mesmo tempo vão à procura de alcançar os objetivos da organização, sendo assim responsáveis também pelo sucesso e estarão também preocupados com o seu desempenho.

A diferença do endomarketing para o marketing é que ele se destina ao público interno das organizações, focando nas necessidades específicas das pessoas e as atingindo pela comunicação de maneira direcionada.

Para a composição da política e dos planos do endomarketing, a área de Recursos Humanos fornece os elementos, e a partir de análise detalhada da formação, comportamento e nível de comprometimento das pessoas que compõem o público interno, e com isso conseguem direcionar o endomarketing para a obtenção dos resultados esperados.

Hoje em dia as empresas estão investindo muito em métodos para redução de custos, melhorias operacionais, qualidade, enfim, têm percebido que para continuar no mercado competitivo e globalizado, precisam obter vantagem competitiva.

Daí vem a questão: Como melhorar a competitividade das empresas através do Endomarketing?

A partir do momento que a empresa passa a investir no desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores com o auxílio deles mesmos em toda sua fase de elaboração, os empregados passam a se sentirem parte do processo e percebem as mudanças iniciais, conseqüentemente ao melhorar o nível de satisfação deles a empresa estará atualizando sua política de endomarketing. Assim, nos momentos de crises, os investimentos poderão ser reduzidos, e os empregados apoiarão a empresa

nas decisões, pois ela é sempre valorizou o colaborador, e após a crise enquanto os concorrentes já demitiram e criaram um clima organizacional ruim, a sua empresa terá colaboradores motivados e empenhados na redução de custos. Para que isso não se altere durante este período de crise, as propostas dos empregados devem ser incentivadas, gerando prêmios para aqueles que se destacarem e promoverem melhorias no ambiente de trabalho, que se traduzirem em redução de custos ou melhoria das condições de segurança.

Em suma a estratégia do endomarketing consiste em conhecer as potencialidades dos colaboradores, investir em capacitação, dando condições de crescimento profissional e pessoal, e então gerenciar os processos de melhorias operacionais.

Resultando em diminuição dos custos, melhoria do nível de satisfação dos colaboradores, melhoria da comunicação organizacional e da qualidade de vida, tanto dos empregados, quanto de seus dependentes. Com essa estratégia, a empresa fica em condições de realizar ajustes e manter-se competitiva, gerando resultados para todos.

PALAVRAS-CHAVE: estratégias; Endomarketing; Comunicação Interna.

ABSTRACT

The Endomarketing is a new area in the administration, which aims to adapt traditional marketing for corporate internal use, in other words, is nothing more than an Internal Marketing. He emerges as an important element to create a link between the client, the product and the employee, because the internal marketing is a vision of the employee as a customer and the vision of positions such products, there arises a greater effort to provide an internal product satisfying the wants and needs of customers, while at the same time they go for achieving the goals of the organization and is also responsible for the success and thus are also worried about their performance.

The difference between internal marketing to marketing is that it is intended to house public organizations, focusing on the specific needs of the people and by reaching a targeted way communication.

For the composition of the policy and plans of internal marketing, the Human Resources provides the elements, and from detailed analysis of the formation, behavior and level of commitment of the people who make up the workforce, and thus can drive to endomarketing the achievement of expected results.

Nowadays companies are investing heavily in methods to reduce costs, operational improvements, quality, finally, have realized that to continue in the competitive global market, they need to obtain competitive advantage.

Hence the question: How to improve the competitiveness of enterprises through Endomarketing?

From the moment that the company will invest in the development and training of its employees with the help of themselves throughout their preparation, employees begin to feel part of the process and realize the initial changes accordingly to improve the level of their satisfaction the company will be updating its policy of internal marketing. Thus, in times of crises, investments may be reduced, and employees will support the company in the decisions because she is always valued employee, and after the crisis while competitors have fired and created a poor organizational climate,

your company will motivated and committed employees to reduce costs. For it does not change during this period of crisis, the proposals of the employees should be encouraged, generating awards for those who excel and promote improvements in the work environment, which translate into reduced costs and improved safety conditions.

In short the strategy of internal marketing is to understand the potential of employees, invest in training, giving conditions for professional and personal growth, and then manage the processes of operational improvements.

Result in the reduced costs, improved level of employee satisfaction, improved organizational communication and the quality of life of both the employees as well as their dependents. With this strategy, the company is able to make adjustments and remain competitive, generating results for everyone.

KEYWORDS: Strategies. Endomarketing. Internal Communication.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	11
1.1 O MARKETING	11
1.2 PLANO DE MARKETING	12
1.2.1 PÚBLICO ALVO.....	13
1.2.2 COMPOSTO DE MARKETING	14
2. ENDOMARKETING	15
2.1 CONCEITO.....	15
2.2 DEFINIÇÃO	16
2.3 OBJETIVOS	17
2.4 CLIENTES INTERNOS	18
2.4.1 ENDOMARKETING PARA OS CLIENTES INTERNOS.....	19
2.5 APLICAÇÕES DO ENDOMARKETING	22
2.5.1 ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO DE ENDOMARKETING	24
2.5.2 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING.....	26
2.5.3 PRÉ-REQUISITOS PARA O SUCESSO DO ENDOMARKETING	28
2.6 FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS	29
2.6.1 O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO.....	31
3. ESTUDO DE CASO	35
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	35
3.2 RECURSOS HUMANOS.....	36
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	36
3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	37
3.4.1 ANÁLISES DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	37
3.4.2 ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS.....	39
3.5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DECISÕES	41
3.5.1 A VISÃO DOS CLIENTES INTERNOS	42
3.5.2 RECURSOS HUMANOS E SUAS ESTRATÉGIAS.....	43
3.5.3 IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS.....	47
3.5.4 RESULTADOS OBTIDOS APÓS MELHORIAS.....	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54

REFERENCIAS.....55

INTRODUÇÃO

Realizaremos este projeto de pesquisa pelo fato de que, os últimos anos têm se caracterizado por diversas mudanças no ambiente econômico e político internacional, mudanças que estão afetando as empresas em relação entre elas e seus colaboradores, onde está inclusa, estruturas ocupacionais, treinamento, processo de produção, recompensas, padrões educacionais e habilidades exigidas.

Hoje sabemos que o sucesso das empresas está ligado não só a prática gerencial tradicional que enfatiza uma simples “logística” de pessoal, e sim precisam agir de forma integrada usando não só recursos materiais e também humanos, pois assim poderão responder com eficiência às rápidas mudanças que ocorrem naquele ambiente.

Ou seja, o endomarketing, é uma ferramenta complementar que junto ao Recursos Humanos, tem a visão de proporcionar a inclusão dos colaboradores aos objetivos da empresa que trabalha. Com a satisfação das necessidades e desejos dos colaboradores existe um estímulo maior em satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, em outras palavras, o endomarketing consiste em uma ferramenta que, além de estimular a motivação dos funcionários, estimula entre eles valores orientados para a satisfação do cliente. Desta forma, enquanto os clientes externos oferecem dinheiro por produtos ou serviços, os empregados proporcionam um bom desempenho no trabalho por recompensas ou benefícios.

Considerando estes fatores, podemos ver a importância do trabalho em termos da contribuição para o estudo da prática administrativa, onde, a análise prática poderá proporcionar à organização objeto de estudo com estratégias diferenciadas e focadas em melhorias, e também será uma base de informações para futuras pesquisas sobre o tema, levando em conta que o endomarketing é ainda pouco explorado na literatura e prática brasileira.

Temos como objetivo apresentar os benefícios que o Endomarketing proporciona para dentro das empresas e suas principais vantagens na implantação que podem ser a de despertar o interesse dos funcionários, tornando-os aliados nos negócios e responsáveis pelo sucesso da empresa, e os benefícios de motivação que

traz a redução de diversos gastos, como por exemplo, gastos com admissões e demissões (Turnover).

Com a apresentação destes benefícios, teremos a oportunidade de apresentá-lo para outras as empresas, tornando possível uma melhora notável em seus processos, e também para colaborar com aprendizado de nossos colegas de curso.

E como já foi citado anteriormente, este processo poderá resultar em diminuição dos custos, melhoria do nível de satisfação dos colaboradores, melhoria da comunicação organizacional e da qualidade de vida, tanto dos empregados, quanto de seus dependentes.

Para alcançar o nosso objetivo, o nosso projeto de pesquisa será dividido em três etapas:

- ✓ Referencial Teórico – onde abordaremos o que é e como funciona a administração de marketing, o que é o Endomarketing, seus objetivos, estruturação e implantação;
- ✓ Problematização – onde realizaremos um estudo de caso em uma empresa no ramo de empilhadeiras, onde identificaremos déficits e sugerimos estratégias para melhoria dos mesmos;
- ✓ Conclusão – onde iremos relatar quais nossas conclusões sobre o projeto de pesquisa, e o que ele nos agregou.

1. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

1.1 O MARKETING

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *Market*, que significa mercado. Arruda (2005, pág. 2) diz que esta palavra “é utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações”.

Segundo Kotler (2005, pág. 6) “marketing é um processo societal por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços”.

Shimoyama e Zela (2002, pág. 1) afirmam que:

“O conceito do Marketing ainda está bastante desfocado, pois muitas pessoas o associam com a venda de produtos de qualquer modo, e outros, acreditam que seja uma forma de fazer com que as pessoas comprem o que não precisam. Mas na verdade, o marketing é um fruto de um estudo baseado em diversas Ciências, tendo como objetivo conhecer o comportamento das pessoas para, a partir disso saber melhor satisfazer seus desejos e necessidades.”

Hoje o marketing é uma força difundida e influente em todos os setores da economia, e aos poucos mudou sua imagem de algo antiético e desnecessário para a imagem de que nada mais é que um instrumento essencial para formação e manutenção dos negócios, sendo assim aplicados nos mais variados tipos de organizações.

Richers (1994, pág. 5) define a função do marketing como “simplesmente a intenção de entender e atender o mercado”. E pensando desta forma, percebemos que o marketing representa muito mais do que ferramentas de promoção e vendas, trata-se de uma filosofia dentro das organizações, que tem no cliente como a principal razão da existência da organização.

Shimoyama e Zela (2002, pág. 1) dizem que:

“O marketing é quando as organizações buscam no mercado informações sobre os seus desejos e necessidades, e como resultado passam a oferecer ao mercado os produtos/serviços de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, tendo como retorno recursos financeiros e a satisfação dos clientes”.

Podemos afirmar que o marketing não cria necessidades, ele tem apenas a função de identificá-las, para que possam ser satisfeitas, com soluções adequadas. Todos nós, como consumidores, somos influenciados por uma série de fatores que nos levam a decisão sobre o que comprar. Segundo Kotler (2000), são quatro principais fatores:

- Fatores Culturais: onde a cultura envolve valores, percepções, preferências e comportamentos familiares, e as subculturas envolvem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas;
- Fatores Sociais: decorrentes do meio onde as pessoas vivem, porém com mais proximidade, como grupos de referência, família, incluindo os papéis e posições sociais. Exemplos: família, vizinhos, colegas de trabalho e *status* do indivíduo na sociedade;
- Fatores pessoais: considerando idade, ocupação, condições econômicas e estilo de vida;
- Fatores Psicológicos: onde existe a influência de motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. Exemplo: muitas vezes as pessoas são motivadas a comprar, ou não, por fatores que não são externos, e sim internos, ou seja, por desejos vindos do seu subconsciente.

1.2 PLANO DE MARKETING

Para implantação de um Plano de Marketing Shimoyama e Zela (2002, pág. 5) afirma que:

“O primeiro passo é realizar uma análise ambiental, onde importa-se os conceitos e ferramentas do planejamento estratégico, objetivando em conhecer o ambiente da organização, identificando ameaças e oportunidades que podem ser vislumbradas no mercado e os pontos fortes e fracos da empresa diante das realidades detectadas”.

Nesta análise, é importante considerar algumas variáveis definidas por Kotler (2000) como:

- Variáveis Econômicas: fatores econômicos que envolvem o mercado, que possam comprometer positiva ou negativamente o mercado onde a organização atua;
- Variáveis Demográficas: variações no número de casamentos, filhos, tamanho e taxa de crescimento da população, níveis educacionais, entre outros;
- Variáveis Culturais: influência da cultura/subcultura como religiões, comportamento, crenças, graus de tecnologia, entre outros;
- Variáveis Tecnológicas: mudanças e facilidades de acesso a tecnologia, onde podem fazer com que um produto se torne obsoleto rapidamente;
- Variáveis Políticos-Legais: mudanças no ambiente político, Leis, pois podem inviabilizar um produto, serviço ou empreendimento.

Para uma boa estruturação do plano de marketing, temos que levar em conta que é fundamental a existência de um sistema de informações, que é um processo contínuo onde existe a coleta de dados e informações, o processamento deles e a armazenagem para que possam ser utilizados nas decisões de marketing. O sistema de informação obtém os dados necessários a partir de registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing, pesquisa de marketing e análise de sistemas de apoio às decisões.

1.2.1 PÚBLICO ALVO

O Público-alvo ou *Target* é o foco das ações de marketing na organização, pois são as pessoas a quem dirigem as estratégias, buscando atender seus desejos e necessidades.

Shimoyama e Zela (2002, pág. 10):

“Considerando que as pessoas são diferentes e pensam de forma diferente no que diz respeito a sua forma de comprar, e aos produtos e serviços que costumam adquirir, afirma que temos a opção de agrupá-las de acordo com suas características semelhantes, e esse processo dá-se o nome de Segmentação de Mercado”.

A seguir temos as variáveis da segmentação de mercado também descritas por Shimoyama e Zela (2002, pág. 10):

- Geográfica: onde se divide o mercado em unidades geográficas diferentes (países, estados, bairros);
- Demográfica: idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, religião, nacionalidades, classe social ou sexo;
- Psicográfica: baseada em estilo de vida e/ou personalidade.

1.2.2 COMPOSTO DE MARKETING

O Composto de Marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a organização utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

De acordo com Shimoyama e Zela (2002, pág. 13) “essas ferramentas são classificadas em quatro grupos, denominados 4P’s do marketing: produto, preço, praça e promoção”. Suas definições:

- Produto (*product*): o produto deve como obrigatoriedade, ser o produto desejado pelo cliente, dentro de suas expectativas e que satisfaçam às suas necessidades;
- Preço (*price*): o cliente procura um preço justo, que não deve ser nem muito alto – de modo que o cliente considere que não vale a pena comprá-lo – nem tão baixo que o leve a pensar que há algo de errado com o produto;
- Praça – ponto ou distribuição (*place*): o produto desejado com um preço justo deve estar ao acesso do cliente, em um local em que ele possa comprá-lo no momento que desejar;
- Promoção (*promotion*): a divulgação do produto, pois se os clientes não souberem da sua existência não poderão adquiri-lo.

2. ENDOMARKETING

O Endomarketing é uma área nova na administração, que tem por objetivo adaptar o marketing tradicional para o uso interno das corporações, ou seja, nada mais é que um Marketing Interno.

Ele surge como um importante elemento para criar uma ligação entre o cliente, o produto e o empregado. Segundo Berry apud Velho (1998) o endomarketing “é uma visão do empregado como cliente, e a visão de cargos como produtos”, gerando assim um esforço maior para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes internos, enquanto ao mesmo tempo eles vão à procura de alcançar os objetivos da organização.

A diferença do Endomarketing para o Marketing é que ele se destina ao público interno das organizações, focando nas necessidades específicas das pessoas e as atingindo pela comunicação de maneira direcionada.

2.1 CONCEITO

O Endomarketing visa à importância de implantações de estratégias focada no público interno, e o desenvolvimento do comprometimento de todos os funcionários responsáveis pelo processo produtivo da empresa. Bekin (2005) propõe mobilizar o público interno para que eles tenham uma razão pela qual trabalhar.

Este conceito surgiu na década de 90, e de acordo com Bekin (2005, pág.1), “o marketing deveria antes de qualquer outra ação, direcionar seus esforços para o público interno das organizações”, que ele mesmo classifica como: colaboradores, fornecedores, acionistas, parceiros e demais agentes internos interessados nas atividades da empresa.

Souki (2000, pág. 231) considera, “comunicar é possuir uma imagem interna de vencedor e passar essa imagem para os outros. É mostrar seu produto ou serviço com orgulho”.

Com esta afirmação, contradiz a ideia de Kotler (2006) que afirma que marketing deve ter o foco no cliente externo. Porém, mais tarde o próprio Kotler percebe que o marketing não é apenas isso e sim também um processo de grande importância internamente, afirmando depois que, um dos primeiros deveres da organização é o de vender o produto, valores e missão para o público interno, para que possamos obter um maior comprometimento dos mesmos com os objetivos da empresa.

2.2 DEFINIÇÃO

A expressão “Endo” vem do grego e quer dizer ação interior ou movimento para dentro, sendo assim o Endomarketing quer dizer marketing para dentro, ou melhor, dizendo, marketing interno.

Podemos então definir o endomarketing como um processo de marketing voltado para a satisfação do público interno onde ele é treinado e motivado, a fim de ter a consciência de que é de grande importância a eficácia no atendimento ao cliente. Processo o qual consiste em um conjunto de projetos, processos, veículos de comunicação, que permita a venda, consolidação de uma nova imagem interna da empresa. Mas ele não é apenas um processo que venda a imagem da empresa, e sim também um esforço capaz de tornar comum os objetivos dos colaboradores com os da organização.

Endomarketing é segundo Bekin (2005, pág. 47) “um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”.

Brum (2000) define que o olhar sobre o marketing interno é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e informado, tornando assim ele uma pessoa criativa e feliz, que surpreenda, encante e entusiasme o cliente externo.

Já Berry (1991) apud Las Casas (2000), afirma que:

“Marketing interno é a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produtos, a partir daí, um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes, enquanto se procura alcançar os objetivos da organização”.

Para Freitas, Becker e Caraventes (1994, pág. 25):

“O marketing interno é uma aplicação do marketing no interior da organização, a fim de permitir-lhe conceber e promover ideias, projetos ou valores que lhe sejam úteis, e também comunicar-se pelo diálogo com os assalariados para que eles possam exprimir-se e escolher livremente, favorecendo assim o seu envolvimento na organização. O marketing interno é percebido como um instrumento do universo comercial a serviço de venda de ideias no interior da organização”.

Podemos então destacar que o relacionamento e envolvimento dos empregados se tornam essencial na organização.

2.3 OBJETIVOS

De acordo com Bekin (2005, p. 47) Endomarketing tem por objetivo:

“Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado”.

E como Bekin pode nos afirmar, não adianta esperar mudanças de fora para dentro, e sim do ambiente interno para o externo, pois primeiramente se deve agregar valor ao público interno, onde exista o direcionamento do marketing para seu pessoal,

fidelizando assim o quadro de funcionários a fim de tê-los como aliados nos processos da empresa e motivados, tornando transparentes os valores e objetivos da organização para todos os seus departamentos e colaboradores.

Segundo Brum (2007, pág. 15) o endomarketing tem como propósito “transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem de empresa e o seu valor para o mercado”.

Silva (2007) afirma que no endomarketing:

“O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da empresa. Antes de vender o produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo”.

Drucker apud Kotler (2005) defende que “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si mesmo”.

O endomarketing tem como principal objetivo fazer com que todos os funcionários tenham uma visão clara sobre o negócio da empresa, incluindo gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua, que um fator que resultará em melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho.

2.4 CLIENTES INTERNOS

Em toda organização é imprescindível a existência de clientes, pois sem eles não existirá a relação de negócios, pois afinal, o cliente é o grande responsável pelos lucros de uma empresa. Existem dois grupos de clientes no mercado, os clientes externos e os clientes internos, ambos são diferentes um do outro para a organização.

Os clientes externos são todas as pessoas que compram os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, ou seja, são aqueles que automaticamente são grandes responsáveis por manter a empresa bem financeiramente. Já os clientes internos, são todos os que fazem parte do dia a dia da organização, todos os colaboradores, independente de hierarquia, e eles são os responsáveis pela prestação de serviços de mão de obra e produtos dentro da organização.

Analisando o interior de uma empresa, podemos notar a existência de fornecedores e clientes. Podemos considerar fornecedores aqueles que são responsáveis por disponibilizar materiais necessários para a fabricação ou execução de um certo produto ou serviço, e os clientes automaticamente seriam aqueles que adquirem os materiais para a fabricação/execução do produto/serviço para assim repassar aos clientes externos da empresa. Em suma, na empresa todos são fornecedores de todos e todos são clientes de todos.

2.4.1 ENDOMARKETING PARA OS CLIENTES INTERNOS

A qualidade do produto/serviço que a empresa fornece que gera satisfação e na retenção de clientes, é resultado de um trabalho realizado por funcionários motivados e envolvidos nos processos da empresa, e isso é um resultado de um endomarketing implantado de forma adequada, pois como sabemos, o endomarketing volta às atenções para o cliente interno, tornando-os cada vez mais motivados e assim aliados dentro da organização.

Carnevalli e Tófani (2008) afirmam que o começo do endomarketing é quando os funcionários passam a ser considerado o primeiro mercado para as empresas, passando a ser vistos como aliados ao sucesso e não apenas a força de trabalho remunerado. Ou seja, a cada dia que se passa o relacionamento entre empresas e seus funcionários se estreitam, e a empresa passa a considerar os funcionários como uma força para atingir seus objetivos e metas, e essa conquista se deve a transformação do ambiente de trabalho num lugar onde exista confiança,

transparência e boa comunicação, passando a ter um aumento na produtividade de forma saudável e duradoura.

Bekin (2005, pág. 76) defende “enquanto o marketing atrai e retêm clientes, o endomarketing atrai e retêm funcionários, que por sua vez, retêm clientes”. As empresas devem entender que seu cliente interno é essencial para a geração de valor aos clientes externos quando estão envolvidos no cotidiano da empresa.

Jack Welch apud Mayo (2003) afirma que é possível medir os negócios com a satisfação do cliente, a satisfação do funcionário e pelo fluxo de caixa, porém recentemente que a ordem dessas medições estava errada, pois os funcionários deveriam estar em primeiro lugar, pois a empresa depende muito do seu pessoal, de sua motivação, criatividade, aptidões, habilidades organizacionais e liderança.

Visto que as mudanças devem começar dentro da organização, temos que levar em conta um dos recursos mais importantes é o recurso humano. E levando em consideração que um funcionário descontente pode fazer uma publicidade contra empresa, a empresa deve zelar por manter o funcionário satisfeito, a fim de promovê-la ao cliente externo. (BEKIN, 2005).

Diante disso temos a compreensão de que as empresas devem buscar cada vez mais manter um bom relacionamento com o seu público interno, visando assim melhorar a qualidade dos produtos e serviços entregues ao seu cliente externo, porque está muito claro nos dias de hoje que a opinião do público interno possui grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, que é o cliente final.

Cobra (1993, pág. 471) expõe que:

“Quando o nível e relacionamento das pessoas dentro da organização é bom, elas se tornam mais produtivas, alavancando maior competitividade. Portanto, quando o nível de relacionamento for alto, ou for baixo, a empresa estará sendo mais ou menos competitividade. Deletar problemas de relacionamento e eliminá-los é tarefa do endomarketing, ou seja, do marketing interno que deve vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa, para que vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem

num só sentido [...]. Controlar esse fator é por certo um dos novos desafios do profissional de Marketing”.

Para Brum (1998), o que podemos ver é que um novo contrato onde os empresários passam a tratar seus funcionários como capital humano, oferecendo-lhes benefícios mais atraentes, sistemas de controle mais modernos, estímulos ao aumento da produtividade, ambientes flexíveis e saudáveis e, principalmente, acesso a todo e qualquer tipo de informação.

Bekin (2005, pág. 77) exemplifica quais são os meios mais eficazes de fidelizar o cliente interno:

“São os programas de incentivo, de treinamento e de desenvolvimento, os programas de motivação que envolve o funcionário, que garantem sua segurança nas atividades de trabalho. Paralelamente, programas de bem estar do incentivo ao esporte e à atuação comunitária, planos de carreira, de reconhecimento e crescimento”.

Para assegurar a aplicação deste processo, é imprescindível saber o valor do seu pessoal, suas qualidades, características e habilidades, ou seja, a empresa primeiramente deve considerar o fator humano.

A Agência WK3 afirma que hoje, as empresas têm investido na implantação do endomarketing, passam a oferecer aos seus clientes internos os cinco C's do marketing, assim como o marketing oferece os quatro P's para os clientes externos.

- Conhecimento: oferecer aos clientes internos maior conhecimento na função que exerce e no que desenvolve;
- Comprometimento: tomar atitudes que possam gerar um maior comprometimento de seus funcionários, para que juntos possam desenvolver cada vez mais;
- Companheirismo: demonstrar aos clientes internos o quanto importante é o trabalho em equipe, pois não haverá sucesso se não existir um trabalho com esforços de diversas partes;

- Credibilidade: unir fatores que gerem confiança entre funcionário e empresa, sem confiança entre as partes, torna-se praticamente impossível fazer com que todos caminhem em busca das conquistas de objetivos;
- Caráter: manter coerência nas atitudes dentro da empresa, é onde exista a junção de todos os outros C's citados anteriormente.

2.5 APLICAÇÕES DO ENDOMARKETING

Com o surgimento da necessidade que as organizações têm de envolver seu público interno com os seus objetivos organizacionais, o endomarketing tem sido aplicado a fim de “promover entre funcionários e os departamentos valores destinados a servir o cliente ou consumidor” (BEKIN, 2005 pág. 3).

Kotler (1998) defende que “organizações não somente celebram negociações, elas edificam relacionamentos”. Portanto, podemos considerar que a aplicação do endomarketing tem como um dos objetivos principais impedir que seus funcionários não executem apenas suas tarefas rotineiras dentro da organização, e sim que percebam que essas tarefas são necessárias e que eles, fazem parte da organização também.

Segundo Bekin (2005), existem três níveis de abrangência para a aplicação do endomarketing:

1. O primeiro nível ou situação surge quando a missão da organização é uma visão estratégica voltada para o atendimento ao cliente. O endomarketing precisa criar uma nova mentalidade na empresa: a noção de marketing deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os funcionários. É preciso introduzir a noção do funcionário também como cliente, de seu envolvimento, integração dos setores, do trabalho em equipe;
2. O segundo nível ou situação ocorre quando, apesar de já criada na empresa a mentalidade de uma cultura de serviço, torna-se necessário um novo método para

manter essa cultura. Trata-se de fazer com que a importância da cultura de serviço possa integrar ao cotidiano da organização, de torná-la efetiva;

3. No terceiro nível ou situação, a consciência já foi criada e é mantida, já se integrou ao cotidiano da empresa, em todas as atividades e setores. Mas também, verifica-se, além disso, devido a dinâmica da empresa, que é preciso ampliar essa consciência, inserindo novos bens e serviços aos funcionários, ao lado das ações de marketing.

Bekin (2005) finaliza:

“A implantação do endomarketing adicionando a gestão da empresa a conscientização de administração compartilhada, consideração dos funcionários como clientes internos, administração do conhecimento, disseminação da informação, apoio a comunicação, atribuições de responsabilidades a todos facilitando a eficácia das operações empresariais”.

Dentre estas Mayo (2003, pág. 156) acrescenta o uso da administração do conhecimento através do compartilhamento de conhecimento através da aprendizagem com os outros “que inclui treinamento, orientações, experiências compartilhadas, pertencer a comunidade prática, seminários e conferências”.

Souza (1991) nos mostra que o endomarketing pode ser utilizado por ambas às partes, empregados e empregadores. Os empregados podem aplicar as ferramentas do marketing para identificar as necessidades do mercado de trabalho em relação às características exigidas em sua área, passando a planejar um serviço compatível com as necessidades do mercado. Já a utilização dessas ferramentas pelo empregador, se inicia com a identificação dos desejos e necessidades de seus colaboradores, passando a oferecer benefícios e salários que possa reter seus profissionais qualificados.

Esse processo de aplicação do endomarketing na organização tem muito a oferecer em relação a reter, motivar e reter seus funcionários qualificados, pois com essa aplicação é possível elevar sua capacidade de satisfazer os desejos e necessidades do seu público externo, satisfazendo antes os desejos e necessidades do seu público externo.

2.5.1 ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO DE ENDOMARKETING

Para a implantação do processo de endomarketing, devemos se atentar as atividades e estratégias que o caracterizam. De acordo com Souza (1992), a estruturação de um projeto de endomarketing deve levar em consideração as seguintes etapas:

1. Análise do ambiente: onde existe a caracterização dos ambientes internos e externos da organização. No ambiente externo devem ser analisados os aspectos que tem grande influência nas relações de trabalho entre a organização, empregado e clientes, ou seja, os fatores econômicos, legais, políticos, sócios culturais e tecnológicos. Já no ambiente interno inclui a identificação geral da empresa, o levantamento de suas filosofias, políticas, missão, estratégias, objetivos e metas.
2. Diagnóstico da situação: é a análise de fatores positivos e negativos, internos e externos, presentes na relação entre a organização, empregados e clientes que influenciam na conquista dos objetivos organizacionais. No ambiente interno, podem ser utilizados questionários ou discussões em grupo junto à alta administração, cujos resultados permitirão conhecer as percepções e opiniões do pessoal em relação à situação de trabalho, bem como focos de tensão entre as áreas funcionais, pouca consciência dos empregados em relação à missão, problemas de baixa moral no grupo e falta de conhecimento sobre o papel desempenhado. No ambiente externo pesquisas mercadológicas servem para a identificação da percepção do cliente final em relação à qualidade do atendimento, entrega dos produtos, dentre outras causas de satisfação ou descontentamento. Finalizado, o diagnóstico da situação permite à organização conhecer claramente suas principais ameaças e oportunidades.
3. Determinação dos objetivos do projeto de endomarketing: é o levantamento dos objetivos gerais e específicos, que irá potencializar as oportunidades e irá minimizar as ameaças identificadas. Esses objetivos podem ser classificados em dois níveis: estratégico, que assegura que os empregados sejam motivados a atingir um desempenho orientado para o cliente e para o serviço, e tático, que

visa garantir a venda de serviços, campanhas e esforços de marketing aos empregados.

Alguns objetivos que podem ser alcançados:

- Integrar a participação de todos os elementos da organização;
- Criar, encorajar e destacar os papéis dos empregados na organização;
- Identificar as necessidades dos empregados e desenvolver programas ou produtos para satisfazer tais necessidades;
- Selecionar e reter profissionais qualificados;
- Estabelecer canais de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre funcionários;
- Criar e promover ideias, projetos ou valores úteis à empresa;
- Questionar e resolver problemas de estrutura, funcionamento, comunicação e organização ou abordar novos problemas;
- Identificar fatores de satisfação e insatisfação dos clientes em relação a sua interação com a organização; e
- Assegurar que os empregados tenham informações contínuas.

4. Concepção das estratégias que viabilizarão o programa: são as atividades por meio das quais os objetivos finais serão alcançados. A seguir temos uma abordagem baseada no composto de marketing:

- Produto ou serviço: são os incentivos que asseguram a valorização dos empregados e estimulam seu comprometimento. Podendo ser: políticas de treinamento, remuneração e benefícios, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, perspectivas de carreira e promoção, relacionamento no ambiente de trabalho, reconhecimento, comunicação e identificação com a empresa;
- Preço: desempenho que os diferentes segmentos deverão oferecer à organização em troca do produto ou serviço oferecido pela empresa;
- Promoção: são os veículos de comunicação por meio dos quais o produto ou serviço será promovido ou comunicado. (material escrito, vídeo ou apresentação pessoal);

- Distribuição: contempla todos os canais reais da empresa (chefes, supervisores, líderes, RH, dentre outros). Não deve se limitar ao ambiente interno da organização, a fim de garantir a venda de uma imagem positiva como empregadora e, com isto, captar os potenciais candidatos que tenham perfis compatíveis com os valores praticados.
5. Levantamento dos custos: é a análise dos custos, a criação de um orçamento de todo o processo.
 6. Determinação dos instrumentos de avaliação: onde são especificados parâmetros a serem utilizados para verificar se os resultados esperados foram atingidos. O acompanhamento da eficácia do plano servirá de retroalimentação, a fim de corrigir eventuais falhas ainda no estágio de desenvolvimento do programa. É também nesta etapa que são definidas medidas para avaliar o impacto do programa em intervalos de tempo determinados. Tais medidas podem incluir pré e pós-testes de percepções, comportamentos e opiniões dos empregados e clientes atingidos.

2.5.2 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Bekin (1995) diz que o endomarketing só pode ter sucesso a partir de uma avaliação detalhada e sistêmica do ambiente interno de uma empresa. Levando em consideração os resultados dessa avaliação, conseguimos registrar e conhecer os pontos positivos e negativos da empresa.

Wright (2000, pág. 86) relata que:

“O objetivo da análise é de possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tentar maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para relevar

pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos”.

Quando a empresa não consegue passar a seus clientes internos as informações de forma clara e precisa sobre seus procedimentos, impede que os funcionários tenham uma visão de como é a forma correta de proporcionar um bom atendimento ao cliente, e com isto, a empresa pode passar a perder o mercado.

Um dos procedimentos prioritários no programa de endomarketing é cuidar da motivação dos funcionários que têm ligação direta com os clientes, para que a sua baixa motivação não ameace o desempenho da empresa, pois todos sabemos que o relacionamento entre clientes internos com os externos é de grande importância, primordial em toda empresa.

Existem alguns pontos que dificultam o programa de implantação do endormaketing, Dias (2009) cita:

- Falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- Desconhecimento quanto ao desempenho no trabalho executado;
- Desapontamento pela perda de uma promoção ou falta de valorização;
- Inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa;
- Sobre a má distribuição de tarefas.

Se pararmos para analisar as informações que obtivemos até agora, podemos afirmar que para obtenção de sucesso no projeto de endomarketing é necessária uma análise constante, tornando mais fácil a implantação de ajustes para evitar falhas. E que se a empresa criar grupos, que possam coordenar o processo e formar multiplicadores e disseminadores para os departamentos da empresa, torna-se possível identificar falhas e implementar melhorias de acordo com a necessidade de cada área.

2.5.3 PRÉ-REQUISITOS PARA O SUCESSO DO ENDOMARKETING

Ponce (1995) concluiu que primeiramente para o sucesso do endomarketing, depende de uma administração adequada, um bom funcionamento da troca entre organização e funcionários que seja capaz de estimular em ambos atitudes positivas, e que o projeto deve se preocupar com o recrutamento, seleção, treinamento, motivação, comunicação e esforços para reter os melhores empregados.

A partir de o momento que um funcionário for contratado, ele deverá fazer parte de programas de treinamento que possa lhe transmitir uma visão geral da empresa e o quão importante cada funcionário é para ela. E em relação à comunicação a empresa deve focar em uma troca de informações eficiente entre empresa e empregado, como jornais internos, vídeos, seminários e workshops.

Ponce (1995) em sua tese refere-se aos sentimentos de um empregado em relação ao seu emprego:

- As que dizem respeito à satisfação com o trabalho propriamente dito;
- As que dizem respeito à satisfação com o sistema de remuneração (salários e benefícios);
- As que dizem respeito à satisfação com as perspectivas de promoção;
- As que dizem respeito à satisfação com a supervisão e a comunicação;
- E as que dizem respeito à satisfação com o relacionamento com os colegas de trabalho.

Outros três pontos que de acordo com o autor constituem pré-requisitos para o sucesso do endomarketing são: o envolvimento com o trabalho, o engajamento organizacional e a motivação para o trabalho. A seguir temos cada um deles:

- **Envolvimento com o trabalho:** refere-se ao grau de absorção das atividades. É o quanto uma pessoa se identifica com o seu trabalho e o quanto seu modo de trabalhar afeta sua autoestima. Os administradores devem ser capazes de identificar os empregados não engajados e

colocá-los em posições mais adequadas a seus desejos e habilidades, aumentando o comprometimento de seu pessoal e reduzindo a rotatividade e faltas;

- Engajamento organizacional: refere-se ao quanto um funcionário deseja permanecer na organização, acreditando e aceitando seus valores e objetivos. Os administradores são capazes de estimular esse fator, considerando os empregados valiosos para a empresa, e a eles são atribuídas atividades desafiadoras e recompensadoras;
- Motivação no trabalho: ela é a responsável por energizar, direcionar, canalizar e sustentar o comportamento e as ações do pessoal. A motivação pode ser estimulada por alguma recompensa ou sentimento que o empregado espera receber como resultado de seu desempenho.

E por fim, o sucesso do projeto de endomarketing dependerá:

1. De ser considerado parte integral da estratégia de gerenciamento;
2. De ser condizente com a estrutura organizacional implementada;
3. E de receber apoio constante e ativo tanto da alta administração como dos empregados.

Concluimos portanto que, o sucesso desse processo só será alcançado quando a empresa tiver plena certeza de que seus empregados estejam motivados a trabalhar de forma adequada para o cliente ou serviço e que estejam dispostos a permanecer na empresa em que atua.

2.6 FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS

Para que exista a diminuição do número de funcionários desmotivados e a produtividade baixa, podemos perceber no dia a dia que as empresas estão gastando

cada vez mais energia para descobrir maneiras de motivar seus funcionários. Grande parte das empresas estão passando a disponibilizar diversos benefícios e até mesmo dividindo lucros, estão adotando ferramentas como pagamento de prêmios e proporcionando incentivos. Além desses motivadores que são bem conhecidos no mercado de trabalho, existem outros que podem também gerar resultados muito positivos para as empresas, são ferramentas que lidam com recompensas físicas ou monetárias, tais como bônus ou creches. A segunda categoria é interna ou intrínseca, estas recompensas procuram atender a uma necessidade psicológica ou de personalidade dos empregados, tais como sentimentos de validação ou orgulho de um trabalho bem feito.

Temos alguns tipos de ferramentas de suma importância a seguir:

- Empoderamento – *Empowerment*: ele é um motivador intrínseco. As empresas podem capacitar os funcionários, dando-lhes responsabilidades individuais e da autoridade para fazer, pelo menos, as decisões básicas. Eles também podem motivar os funcionários, incentivando-os a ser tão criativos e inovadores possíveis. Estas técnicas permitem que os funcionários se sintam como participantes ativos da empresa que são capazes de contribuir com algo significativo. Quando os funcionários sentem que fazem parte da empresa, eles são mais propensos a se moverem em direção aos objetivos da empresa.

- Auto Aperfeiçoamento: ele permite que os funcionários recebam o treinamento ou aulas que precisam para serem melhores em seus trabalhos. Isso motiva os funcionários de duas maneiras. Primeiro, ele mostra funcionários da empresa acredita que eles são capazes de alcançar com habilidades ou informações adicionais. E também fornece informações que muitas vezes pode inspirar novos conceitos ou produtos. Formas menos comuns de auto aperfeiçoamento poderia incluir oportunidades para a meditação ou exercício físico, o que pode fazer uma pessoa sentir-se mais mentalmente alerta e preparado.

- Ponto de partida: onde cada funcionário é um indivíduo com desejos muito diferentes, necessidades e traços de personalidade. O que motiva um funcionário não vai necessariamente motivar outra. Por esta razão, as

empresas que querem motivar todos os funcionários têm de conhecê-los e variar os motivadores que empregam. As empresas não devem assumir que motivadores externos são suficientes, eles devem usar motivadores internos como elogios e reconhecimento, além de aumentos salariais e benefícios tradicionais semelhantes.

2.6.1 O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO

As empresas estão sempre à procura de funcionários que possam contribuir com os objetivos a serem alcançados, isso todos nós já sabemos, e algumas das características desses funcionários tão procurados são pessoas que sejam de bem com a vida, transparente e por fim motivadas.

Hoje podemos observar que cada vez mais as empresas estão dispostas a manter o bom funcionário na empresa, pagando prêmios, incentivando, disponibilizando diversos benefícios e até dividir lucros, tudo isso com o objetivo de obter uma produtividade positiva.

Bekin (2005, pág. 112) cita que para evitar falhas que possam atingir o cliente externo, o endomarketing passa compartilhar as responsabilidades da empresa, fazendo o funcionário entender que o cumprimento dessas responsabilidades não será apenas positivo para empresa e para o mercado, será para ele também. “Atuando com maior responsabilidade em sua relação com os funcionários, a empresa reduz sensivelmente a incidência de correções ou de outras falhas internas, seja qual for sua natureza”.

Weiss (1991, pág. 29) defende que “parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela”.

Chiavenato apud Covey (1991) defende que “o novo paradigma deixa de ser o comando e o controle autoritário e passar ser o *empowerment* das pessoas e das

equipes”. Expressando confiabilidade nas pessoas tornando-as flexíveis, criativas, inovadas, fazendo com que sejam mais rápidas e trabalhem com mais qualidade.

No *empowerment* existe a colocação de poder como um compartilhamento das responsabilidades, a empresa passa a acreditar no desempenho dos funcionários quando passa a dar a eles motivação, incentivando e reconhecendo as qualidades, desenvolvendo suas habilidades, dando a eles liderança, desafios a serem superados. Ou seja, repassa aos funcionários o poder, informações e liberdade para tomadas de decisões e participação dentro da organização.

Silva (2008, pág. 465) define que o “*empowerment* significa a passagem da autoridade e responsabilidade permanentemente da tomada de decisão dos administradores para os funcionários”. É a partir dessa atitude que a empresa consegue fazer com que os funcionários percebam que todo o seu trabalho tem um grande significado para ela, fazendo com que eles reconheçam suas competências e passem a ser ainda mais determinados.

Marras (2002, pág. 314) diz que “*empowerment* é visto como uma técnica de mudança na estrutura organizacional”, pois neste processo a empresa disponibiliza o poder e a autonomia aos funcionários independente de sua posição hierárquica para decidirem como irão realizar suas tarefas, dando a eles credibilidade e oportunidade de desenvolver suas capacidades criativas.

Tracy (1994, pág. 4) defende:

“Não é suficiente as pessoas saberem o que devem fazer, elas precisam saber também a razão de estarem fazendo. Elas precisam ser capazes de enxergar a correlação entre as responsabilidades das suas funções e as metas e objetivos dos seus departamentos e da sua empresa. Do contrário, as responsabilidades que lhes são exigidas nada mais serão do que uma lista de atividades sem nenhum significado”.

Chiavenato (2003) afirma que o empoderamento das pessoas passa por cinco providencias fundamentais:

1. Participação direta das pessoas nas decisões;
2. Atribuições de responsabilidades;
3. Liberdade para escolha de métodos de trabalho;

4. Trabalho em equipe;
5. E a auto avaliação do desempenho da equipe.

De acordo com Porter (1990, pág.159) “a motivação individual para o trabalho e para expandir habilidades é também importante para a vantagem competitiva”. Portanto cabe a empresa verificar os fatores existente internamente e externamente que possam estar influenciando na diminuição de produtividade de seus funcionários, buscando soluções para corrigir falhas e fortalecer o comprometimento organizacional.

Têm-se disponível no site Wikipedia – Comprometimento Organizacional, que:

“Comprometimento Organizacional é um conceito que descreve o vínculo organizacional do indivíduo com a instituição. O vínculo pode ser estabelecido de várias formas. De acordo com Dela Coleta (2003) o comprometimento pode ser descrito como o envolvimento com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo.”

Eugenio Mussak, professor de MBA da Fundação Instituto de Administração (FIA) e consultor da Sapiens Sapiens, afirma no artigo *Tema do mês: comprometimento*, que os laços para o comprometimento são:

- A admiração: ela é fundamental para qualquer tipo de relação, ela incita o desejo de engajar-se em uma tarefa cujo resultado se admira. Pois não se consegue ser eficaz trabalhando em uma empresa cujos valores não provoquem nenhuma admiração;
- O respeito: não há comprometimento sem respeito, e ele deve ser mútuo. Deriva da admiração e dá o passo seguinte;
- A confiança: já que só se confia no que se admira e respeita, as pessoas só se comprometem de verdade quando percebem que as outras confiam nela;
- A paixão: sentimento que surge com frequência por alguém a quem se admira, respeita e confia. E a intimidade, visto que podemos nos apaixonar por causas e empresas.

Ou seja, todos esses laços citados acima são ferramentas de incentivo que motivam os funcionários. Ter o comprometimento do cliente interno deverá ser para a

empresa uma das metas intrínsecas, pois assim será aumentada a interação entre empresa e empregado.

3. ESTUDO DE CASO

Esse projeto de pesquisa realiza um estudo de caso de uma empresa que atua no ramo de comercialização e fabricação de empilhadeiras com sede em Hamburgo – Alemanha, no Brasil a empresa possui fábrica em Indaiatuba e filial em São Paulo, (a mesma reservou-se do direito de não ser citado seu nome nesta pesquisa). O foco principal é analisar a planta localizada em Indaiatuba, onde existe a maior quantia de funcionários, incluindo a linha de produção.

Por ter sido a partir de dados de uma única empresa.

Vergara, afirma que:

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (Vergara 2000, pág.49)”.

Silva e Menezes (2001, pág. 22), define a necessidade do estudo de caso como “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1920, com grande criatividade, espírito empreendedor e foco na qualidade, por muito tempo tem sido a fornecedora líder de empilhadeiras, rebocadores plataforma e rebocadores, além de sistema de gestão de intralogística no mercado Europeu. Com mais de 7.000 funcionários, 4 plantas produtivas, 27 representantes na América do Sul em mais de 32 pontos de venda, fazendo com que a empresa seja ativa e bem sucedida mundialmente. Com a mais alta tecnologia, credibilidade e inovações tecnológicas, a empresa atende hoje e no futuro, as necessidades das pequenas, médias e grandes empresas.

3.2 RECURSOS HUMANOS

O departamento de recursos humanos da empresa é composto gerente, encarregado, analistas, assistentes e estagiários, que são responsáveis pelos pagamentos de salários, recrutamento e seleção, benefícios e treinamentos.

A área de recursos humanos juntamente com a empresa considera seus colaboradores fundamentais para o seu desenvolvimento, a forma que a empresa trata com os seus funcionários é diferenciada visando segurança e melhores condições de trabalho, com isso a própria organização tem um retorno de médio a longo prazo com benefícios revertidos para si.

O intuito é sempre conscientizar os funcionários, de onde a empresa espera chegar e motivar eles, para que eles ajudem a organização a chegar a seus objetivos e se sintam parte de todo objetivo alcançado.

A empresa atua com transparência para com os seus funcionários e sempre busca novos programas que beneficiem os funcionários. A rotatividade de empregados é pequena, isso nos mostra funcionários satisfeitos com as funções, condições de trabalho, benefícios e com a empresa em que atuam.

A missão da empresa é:

- Expandir liderança em mercados sólidos.
- Desenvolver produtos que garantam liderança em tecnologia e inovação.
- Trabalhar engajadamente visando excelência de operação.
- Seguir estratégias claramente definidas com objetivos de crescimento de longo prazo.
- Construir e encorajar equipes altamente qualificadas.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados na organização foi feita através de questionário e entrevista, onde o questionário foi aplicado aos funcionários, e a entrevista foi feita com o gestor de recursos humanos da planta de Indaiatuba.

O levantamento de dados feitos através de entrevistas com formulários, tanto com o gestor de recursos humanos, como com os funcionários, pois o gestor de RH tem a visão geral e os funcionários a visão operacional da empresa.

Conforme Vergara (2000, p.49), “a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/ pesquisado, ao contrário da pesquisa tradicional, seja tênue”.

3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.4.1 ANÁLISES DO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Para obtermos um melhor resultado, aplicamos o questionário abaixo para 50 colaboradores dentro da organização.

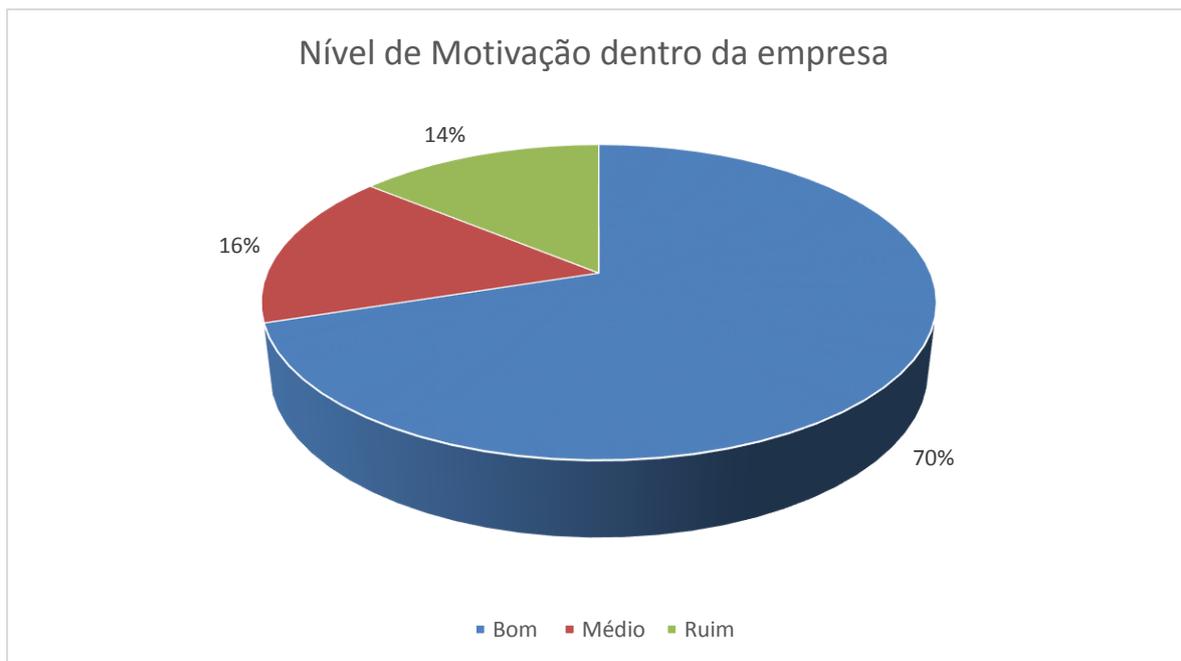
QUESTIONÁRIO MOTIVACIONAL	BOM	MÉDIO	RUIM
1. Qual o seu nível de motivação dentro da empresa?	35	8	7
2. O que você acha dos benefícios oferecidos?	28	17	5
3. Como você avalia a forma utilizada pela empresa para motivar os colaboradores?	30	16	4

1. Os cursos e treinamentos oferecidos pela empresa são:	40	6	4
2. Como você avalia o prêmio de assiduidade?	38	9	3
3. Em sua opinião como é a comunicação interna?	44	4	2
4. As condições de trabalho oferecidas pela empresa são:	47	2	1
5. Como você avalia a imagem da empresa?	48	2	0
6. O seu salário é?	31	15	4
7. Como você avalia o ambiente interno?	39	7	4

Fonte: Dados da pesquisa realizada em setembro de 2014

Na pesquisa feita com os colaboradores, observamos que mais de 60% deles estão satisfeitos, com os benefícios, com o ambiente interno e as ferramentas motivacionais usadas pela organização, O bom relacionamento e motivação torna os funcionários mais produtivos, trazendo benefícios para os dois lados (empresa e funcionário).

O gráfico a seguir nos mostra o nível de motivação dos colaboradores:



3.4.2 ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Aplicamos a entrevista ao gestor de recursos humanos, esse gestor compõe o quadro de funcionários da empresa e também compõe administração da mesma. Com isso podemos analisar os dois lados. Funcionário e Empresa

Apresentamos ao gestor o questionário passado aos funcionários e o mesmo sugeriu que nossa entrevista com ele fosse com base nas mesmas perguntas aplicadas aos funcionários.

ENTREVISTA GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

1. O que a empresa faz para motivar os funcionários?

R: Valorizamos a mão de obra, mostramos aos nossos funcionários o quão importante foi o trabalho deles para que cada vitória e objetivo alcançado. Também usamos métodos de gratificações e prêmios.

2. Quais são os benefícios oferecidos?

R: Convênio médico, convênio odontológico, vale-transporte, participação nos lucros, restaurante no local, bolsa de inglês de 80% e vale alimentação.

3. Como você avalia a forma utilizada pela empresa para motivar os colaboradores?

R: Avaliamos de forma positiva, pois sempre buscamos melhorias para os funcionários e sabemos que a opinião deles é fundamental no processo de motivação.

4. Quais são cursos e treinamentos oferecidos pela empresa?

R: Curso de operador de empilhadeiras, treinamentos de manutenção em nossos equipamentos, cursos de pacote office, cursos de liderança e motivação para gestores.

5. Como você avalia o prêmio de assiduidade?

R: Avaliamos de forma positiva, pois é uma forma de beneficiar os colaboradores que chegam no horário. O vale alimentação é em forma de prêmio para os funcionários que tem menos de uma hora de atraso dentro do mês. É uma forma também de incentivar todos os colaboradores a chegarem no horário.

6. Em sua opinião como é a comunicação interna?

R: Temos uma boa comunicação interna, sempre passamos as movimentações e informações em primeira mão aos nossos colaboradores. Possuímos quadros de avisos espalhados pela empresa e tudo o que é colocado nos quadros também é divulgado por e-mail e intranet.

7. As condições de trabalho oferecidas pela empresa são?

R: Reconhecemos algumas falhas e limitações, mas sempre buscamos melhorias nas condições de trabalho, tais como ferramentais adequados, bancadas em boas condições, mesas,

cadeiras. Nossa área de segurança do trabalho nos auxilia na ergonomia em todos os setores.

8. Como você avalia a imagem da empresa?

R: Acreditamos que a empresa tem uma boa imagem interna com nossos funcionários e externa com clientes e fornecedores.

9. Os salários no geral são bons?

R: Possuímos um rígido trabalho em cima dos cargos e salários, sempre melhorando e adequando de acordo com cada função.

10. Como você avalia o ambiente interno?

R: Temos um bom ambiente interno, sempre procuramos saber o que os funcionários pensam sobre o ambiente e as sugestões são muito bem vindas, através delas sempre caminhamos para um bom resultado.

Fonte: Dados da pesquisa realizada em setembro de 2014

3.5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DECISÕES

Conforme resultados da pesquisa através de questionários aplicados a funcionários e ao gestor de recursos humanos, podemos notar que empresa têm se empenhado gradativamente na aplicação do projeto de endomarketing.

Em um primeiro momento com a aplicação do questionário aos colaboradores podemos perceber que grande parte dos funcionários estão contentes com o ambiente de trabalho e os benefícios que são oferecidos a eles. Porém, existem alguns funcionários que em alguns pontos do questionário relatam não estar tão contentes assim. Já no questionário aplicado ao gestor do departamento de recursos humanos, o próprio gestor parece não perceber que ainda existem alguns funcionários não tão

motivados. Com esse ponto que podemos notar nesse primeiro momento, iniciaremos agora uma análise mais aprofundada sobre quais fatores podem estar causando ainda essa desmotivação, mesmo que seja um número baixo de desmotivados, ainda sim é de grande importância para que a empresa possa atingir o objetivo desejado com a aplicação do projeto.

3.5.1 A VISÃO DOS CLIENTES INTERNOS

Com os resultados obtidos a partir do questionário aplicado aos funcionários da empresa pesquisada, notamos que 30% dos funcionários ainda não estão totalmente motivados com a empresa em que trabalham. Elaboramos um pequeno questionário para aplicarmos ao encarregado da produção, que foi o departamento que focamos na aplicação do questionário, a fim de procurar identificar a partir da visão do encarregado do setor, quais fatores ainda estariam influenciando nessa pequena falha de motivação.

QUESTIONÁRIO COM ENCARREGADO DE PRODUÇÃO

1. Os seus subordinados costumam relatar descontentamento com processos de “motivação” aplicados pela empresa?

R: Sim, nem sempre, mas percebo que alguns desabafam, mesmo sem intenção de que eu possa passar a frente este descontentamento.

2. Quais os benefícios que geram mais reclamações dos funcionários?

R: Os funcionários costumam questionar o convenio médico, alegam que o número de clinicas de especialidades e laboratórios são muito pequenos, e que grande parte deles são localizadas no centro de São Paulo, fator que influencia muito em faltas e atrasos desnecessários. Outro benefício que costumam questionar é a falta de opções nos cardápios do restaurante localizado na

empresa. E por fim eles gostariam de ter a opção de receber VR e Vale Combustível, ao invés de restaurante no local e o Vale combustível para em casos de funcionários que vão trabalhar com seu próprio automóvel.

3. Até que ponto o Sr. acredita que estes pequenos detalhes apontados pelos funcionários fazem a diferença na motivação?

R: Acredito que, por mais que sejam detalhes pequenos, o funcionário se deixa influenciar por eles. Na minha opinião a empresa em conjunto com os funcionários, podem resolver este problema, de forma fácil e eficaz.

4. Qual seria na sua opinião a melhor forma de resolver estas falhas?

R: Acredito que se os funcionários participarem de uma reunião em que possam expor suas ideias para a melhoria desses fatores, seja a melhor forma de agradar ambas as partes. A boa comunicação é primordial dentro de todos os processos.

Fonte: Dados da pesquisa realizada em setembro de 2014

Com a pesquisa realizada com o representante do setor que aponta estar desmotivado, podemos identificar que fatores estão influenciando nesta desmotivação. A partir daí, iremos passar esta análise ao gestor de recursos humanos e esperar para que o mesmo possa nos trazer uma visão do que poderíamos implantar para que possamos anular estes fatores negativos e agradar tanto empregado quanto empresa.

3.5.2 RECURSOS HUMANOS E SUAS ESTRATÉGIAS

Dando início a apresentação destes dados obtidos, passamos os mesmos ao responsável pelo departamento de recursos humanos da empresa estudada. Após

uma pequena reunião com setores acima dos recursos humanos, o gestor nos procurou e informou que iriam marcar uma reunião com os colaboradores e que iriam aplicar um questionário simples, para poderem avaliar qual a melhor forma de resolver este déficit.

Segue questionário aplicado pelo setor a seus colaboradores:

QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES

1. Em relação ao cardápio disponibilizado pelo restaurante da empresa, quantas opções á mais seriam de bom grado a vocês?

- 2 opções de mistura e 2 de saladas 3 opções de saladas e 1 de mistura
 1 vez na semana comida típica

2. Em relação ao atendimento médico, quais especialidades seriam úteis dentro de um centro médico na própria empresa 3 vezes por semana? Escolher apenas 2 opções.

- clínica geral ortopedista ginecologista oftalmologista
 visita de um laboratório de diagnósticos semanalmente

3. Em relação a disponibilizar também a opção de recebimento de VR ao invés de apenas restaurante na empresa. Seria considerado um benefício, mesmo existindo alterações no desconto?

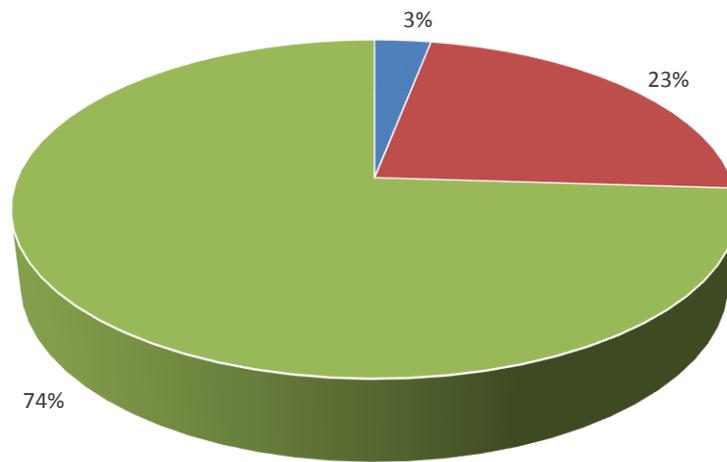
- Sim Não

4 Em relação a disponibilizar o Vale Combustível para funcionários que vão ao trabalho com seu próprio automóvel. Seria também um benefício, mesmo existindo alterações no desconto?

- Sim Não

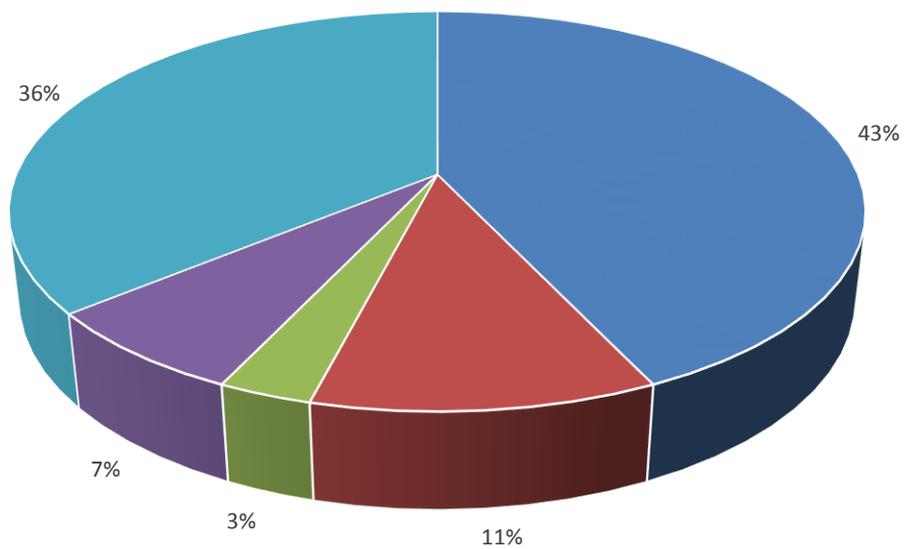
Fonte: Dados da pesquisa realizada em setembro de 2014

Opções de Cardápio



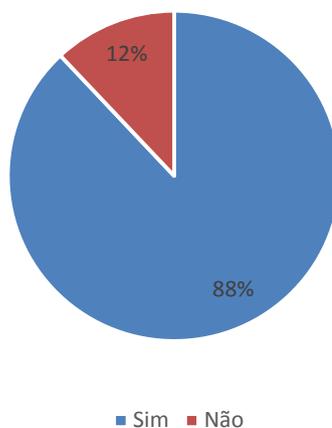
■ 2 opções de mistura e 2 de saladas ■ 3 opções de saladas e 1 de mistura ■ Comida Típica ■

Especialidades

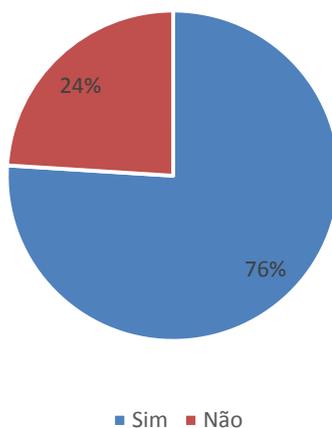


■ Clínica geral ■ ortopedista ■ ginecologista ■ oftalmologista ■ laboratorio

Disponibilização de VR



Disponibilização de Vale Combustível



De acordo com os resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores, temos como opções:

➤ Cardápio:

Implantação de um prato típico semanalmente.

➤ Especialidades Médicas:

Implantação de um ambulatório médico com disponibilidade de 1 Clínico Geral e 1 Auxiliar de enfermagem, e a implantação da visita de um laboratório de diagnósticos uma vez na semana.

➤ Opção de recebimento de VR ao invés de apenas opção de restaurante na empresa:

Disponibilizar esta opção desde que os funcionários aceitem alterações no desconto referente a esse benefício.

➤ Opção de recebimento de Vale Combustível para funcionários que vão trabalhar de carro:

Disponibilizar esta opção desde que os funcionários aceitem alterações no desconto referente a esse benefício.

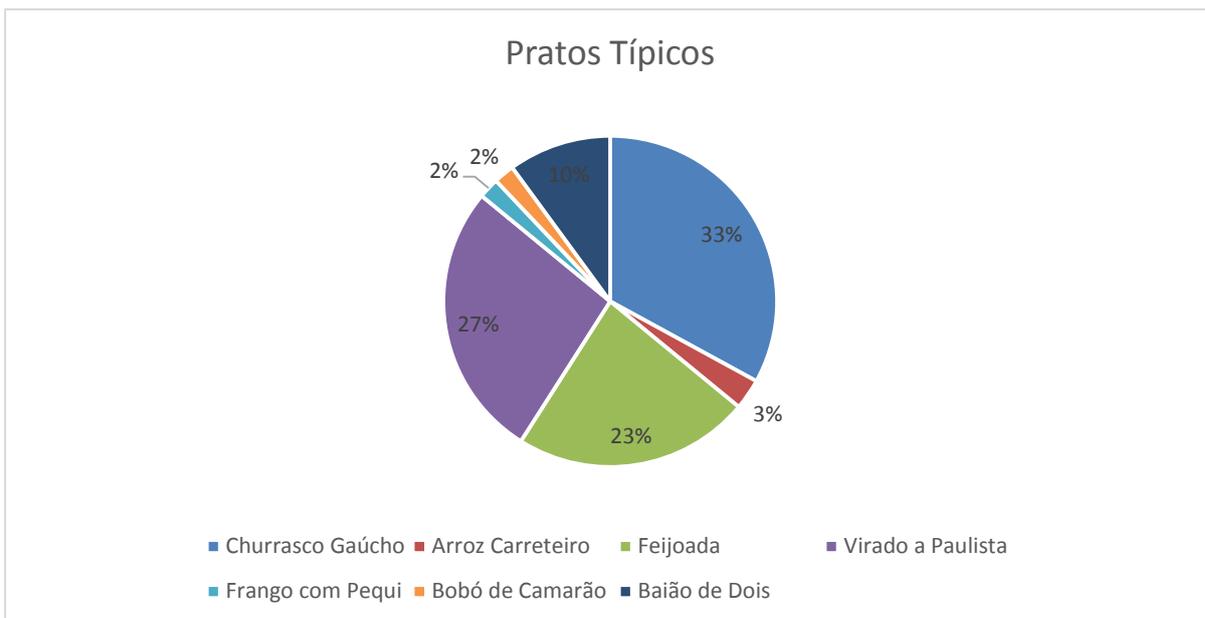
A próxima etapa está em apresentar esses dados a diretoria da empresa e verificar se será possível a implantação dessas melhorias.

3.5.3 IMPLANTAÇÃO DAS MELHORIAS

A diretoria da empresa decidiu primeiramente dar andamento a implantação da mudança no cardápio, e passou ao responsável de recursos humanos, quais as atitudes a serem tomadas.

Dando início a alteração do cardápio, o gestor de RH passou aos funcionários um pequeno questionário para que decidissem quais os 4 (quatro) tipos de comidas típicas seriam servidos durante o mês.

Em comum acordo foram selecionados os pratos típicos abaixo:



Definido então a implantação dos seguintes pratos no cardápio, sem nenhum custo adicional aos funcionários:

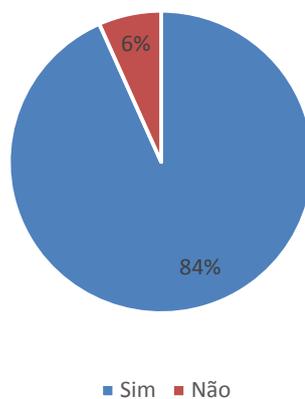
- ✓ Churrasco Gaúcho;
- ✓ Feijoada;
- ✓ Virado a Paulista;
- ✓ Baião de Dois.

A empresa passou um comunicado a todos (via intranet, folhetos, quadros de avisos) informando data da alteração no cardápio e que esta alteração não irá gerar nenhum custo aos colaboradores. Porém no mesmo comunicado a empresa deixa claro que se for identificado desperdícios o benefício será cortado.

Quanto as mudanças em relação a implantação de um laboratório com clínico geral e auxiliar de enfermagem 3 vezes por semana, e a visita de um laboratório semanalmente, fica decidido que a empresa irá melhorar o ambiente onde existe uma pequena enfermaria, irá contratar uma empresa terceirizada em medicina ocupacional e fará um contrato com o laboratório da rede credenciada do convênio oferecido aos funcionários. Essas mudanças apenas serão implantadas se os colaboradores aceitarem o acréscimo de 0,3% no desconto do convênio médico.

Resultado da pesquisa referente a aceitação do desconto para implantação de um novo laboratório médico:

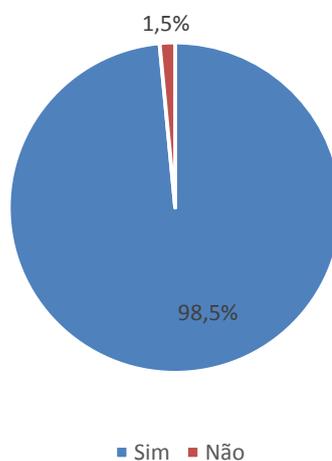
Aceitação do Desconto - Laboratório

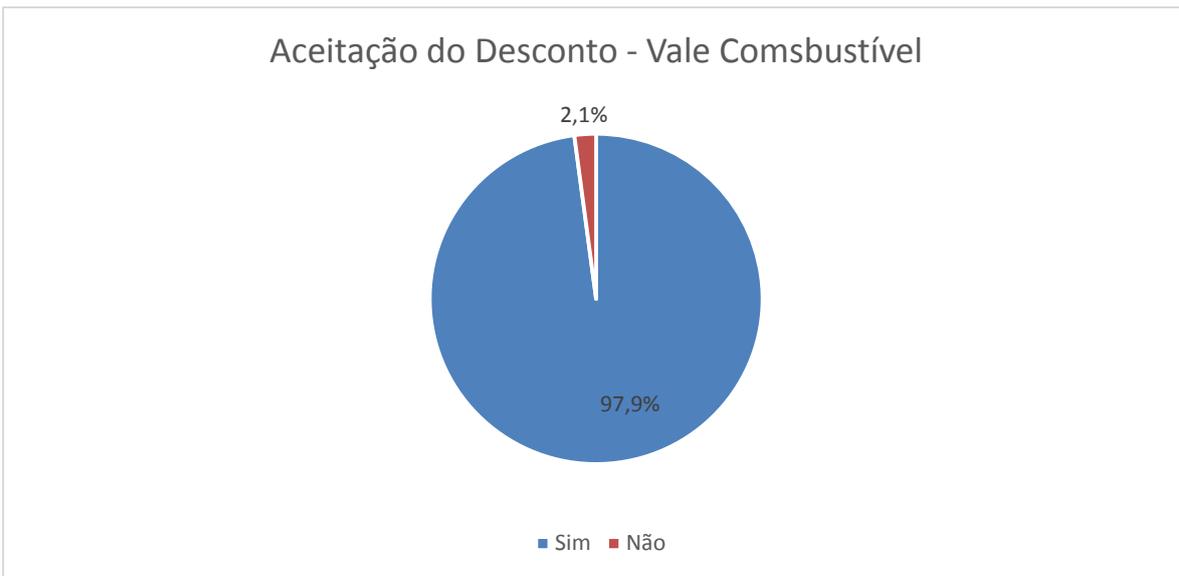


De acordo com os resultados, a implantação do laboratório está aceita por ambas as partes.

A seguir os resultados que irão definir a implantação de opção de VR e Vale Combustível:

Aceitação do Desconto - VR





Como podemos verificar nos gráficos acima, esta opção também foi aceita por parte dos colaboradores.

A empresa não divulgou qual a porcentagem seria acrescida referente aos descontos de VR e VT dos funcionários que preferiram a troca do benefício.

3.5.4 RESULTADOS OBTIDOS APÓS MELHORIAS

A implantação do processo de endomarketing visa a interação entre empresa e empregados, e todas as atitudes que foram tomadas para melhorar os déficits encontrados, foram planejadas em conjunto com os empregados. Existiu uma boa comunicação desde o primeiro passo do processo. O gestor de recursos humanos da empresa disponibilizou a abertura para que seus colaboradores dissessem o que achavam de todo o processo de motivação oferecido pela empresa, e o mais importante, durante todo o processo existiu o trabalho em conjunto, entre empregador e empregados, todas as opiniões foram válidas, existiu o acordo entre ambas as partes, e em momento nenhum a empresa decidiu omitir quais seriam os pontos talvez

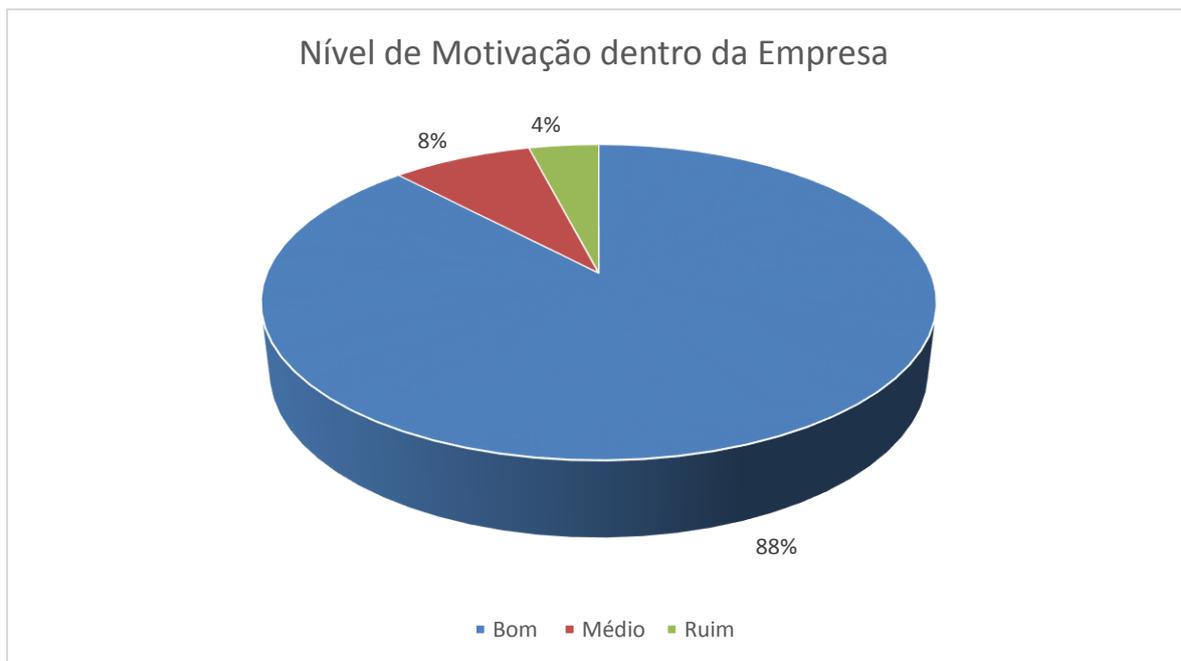
“negativos” das mudanças para os colaboradores. Ou seja, esta atitude fez com que estabelecesse uma relação maior entre a empresa e o cliente interno.

Com a implantação desses novos processos na empresa, foi possível perceber que houve uma notável melhoria do nível de satisfação dos colaboradores, melhoria da comunicação organizacional e da qualidade de vida, tanto dos empregados, quanto de seus dependentes. Os empregados perceberam ainda mais que a empresa está sempre preocupada em manter a comunicação interna correta e clara e também perceberam que a motivação é um dos focos principais da empresa.

Ou seja, este projeto foi uma ferramenta complementar ao departamento de RH, que tem a visão de proporcionar a inclusão dos colaboradores aos objetivos da empresa que trabalha. Com a satisfação das necessidades e desejos dos colaboradores existiu um estímulo maior em satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, em outras palavras, este processo estimulou a motivação dos funcionários. Desta forma, enquanto os clientes externos oferecem dinheiro por produtos ou serviços, os empregados proporcionam um bom desempenho no trabalho em troca de recompensas ou benefícios.

O gestor de recursos humanos e o encarregado da produção que anteriormente colaboraram para as análises, pesquisas e elaboração de estratégias, relataram que em conversas informais os funcionários deixam transparecer que estão contentes com as mudanças, e por mais que nem todos estejam fazendo parte de todas as mudanças, todos estão contentes pelo valor que lhes foi dado, por terem a certeza cada dia mais que todos os processos dentro da empresa têm como objetivos fazer o bem para todas as partes.

O departamento de recursos humanos da empresa nos disponibilizou um outro gráfico onde analisaram os níveis de motivação dos funcionários, após as mudanças implantadas. Veja a seguir o que os números dizem:



Bom, como podemos ver, os números dizem os níveis de resultados que tínhamos a intenção de atingir, as estratégias elaboradas para melhorar ainda mais o nível de motivação dentro da empresa deram certo, tiveram o sucesso esperado.

Percebemos que mesmo com a utilização de diversas estratégias encontradas em pesquisas, não existe uma receita pronta para se motivar pessoas. Para que possamos descobrir maneiras de elaborar estratégias de motivação é extremamente necessária uma reflexão maior sobre o processo motivacional do ser humano, e que é muito importante reconhecer que no mundo moderno existem pessoas que fazem a diferença nas organizações. Se hoje as empresas estão aplicando o processo de endomarketing é porque esperam que seus funcionários sejam destaque no setor em que atuam e que sejam capazes de serem criativos, ousados, inovadores e capazes de desafiar os contextos existentes. E que isso só vai acontecer se a empresa oferecer estímulos, que para responder a este estímulo ele vai necessitar de um esforço para desempenhar a função ocupada na empresa em busca de uma valorização, que receberá uma recompensa, promovendo uma satisfação ocasionando um comprometimento.

E hoje podemos concluir que, a empresa conseguiu atingir os 4 C's do endomarketing, o conhecimento, o comprometimento dos funcionários para a geração de desenvolvimento, o companheirismo mostrando o quanto foi importante o trabalho

em equipe, a credibilidade gerando confiança entre o funcionário e a empresa, e o caráter, mantendo a coerência nas atitudes dentro da empresa. Hoje, a empresa tem seus funcionários mais motivados e nem foi preciso aumentar muito os gastos para estas melhorias. E a empresa conseguiu atingir o principal benefício do endomarketing, que é o “fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da empresa. Antes de vender o produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo”. (Silva, 2007)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo, conseguimos absorver a grande importância do Endomarketing, seu surgimento, seus objetivos e métodos para aplicação. Podemos perceber em todo seu referencial teórico o quanto este processo é um diferencial de qualidade e de competitividade. Toda empresa que possui uma visão de sucesso para sua gestão, pode utilizá-lo como ferramenta, pois através deste processo é possível mudar o clima interno da empresa, fazendo com que seus funcionários passem a ter um maior comprometimento dentro dela. Durante todo o estudo podemos perceber também que quando o endomarketing é aplicado de forma criteriosa com intenção de atender as necessidades do seu cliente interno, passa a gerar parcerias entre empresa e funcionários, e levando isso em consideração a empresa reduz o risco de prejuízos, pois quando o cliente interno está insatisfeito os prejuízos podem ser maiores. A partir de o momento que a empresa passa a reter e atrair seus clientes internos, os resultados positivos e significativos passam a aparecer, e conseqüentemente passam a reter e atrair os clientes externos, pois funcionários satisfeitos com as condições de trabalho refletem nos produtos e serviços oferecidos.

Quando tivemos a oportunidade de analisar a forma de trabalhar o endomarketing na empresa de empilhadeiras, notamos que lá os funcionários eram motivados e que isso era muito positivo para empresa, pois uma boa parte de seus funcionários alegaram estar motivados. Mesmo depois de termos identificado que alguns funcionários ainda estavam descontentes, a empresa não “fugiu”, ao contrário, passou a analisar em conjunto com seus funcionários quais as melhores formas de mudar a situação. E enfim, com a implantação das melhorias que pudesse agradar a todos (empresa/empregado), os números da pesquisa aumentou de uma forma notável.

Com todo esse projeto de pesquisa, ficou claro para nós que, quando as empresas investem no pessoal, enxergando-os como a melhor e mais importante ferramenta dentro da empresa, os resultados serão positivos, e seus funcionários além de contribuírem para a geração de lucros para a empresa, podem passar a ser excelentes agentes de marketing para ela.

REFERENCIAS

Fonte: Artigo - Coleção Gestão Empresarial

Por: Claudio Shimoyama; Douglas Ricardo Zela. 2002

(KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.)

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.)

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing:** Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2005.

VELHO, A. S. **A qualidade de Vida no Trabalho.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SOUKI, Ômar. **Paixão pelo Marketing:** o fantástico diferencial dos gênios. São Paulo: Market Books; Belo Horizonte: Souki House, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão:** Encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&P M Editores, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001, 10. Reimpressão.

COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo.** São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade.** São Paulo: Nobel, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 6ª Ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa:** valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TRACY, lane. **10 Passos para o Empowerment:** um guia sensato para a gestão de pessoas. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WEISS, Donald H. **Motivação e Resultados:** Como obter o melhor resultado de sua equipe. 5ª Ed. São Paulo: Nobel, 1991.

SOUZA, A. e SANTOS, G. **Endomarketing:** Considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. Volume 5. Rio Grande do Sul, 1992.

ALEXANDRINI, Fábio. **Uso de Multicritério de Apoio a Decisão para Maximizar a Motivação de Funcionários em uma Empresa do Ramo Madeireiro.** In V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008, Rezende/RJ. Anais... Rezende/RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

PORTER, Mickel e MONTGOMERY, Cynthia A. [Org.]. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. Tradução: Bazán. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PONCE, Anibal. **Educação e luta de classes**. 14ª Ed. São Paulo: Cotez, 1995.

MUSSAK, Eugenio. **Como ser um líder inspirador: Líderes sabem que a inspiração é essencial à alma**. Ed. 129. mar. 2009.

<http://www.wk3.com.br/blog/os-cinco-cs-do-endomarketing/> - (acessado em 16/08/2014 às 14h00min.)

<http://finslab.com/administrar-os-empregados/artigo-827.html> - (acessado em 22/08/2014 às 22h00min.)

https://pt.wikipedia.org/wiki/Comprometimento_organizacional - (acessado em 27/08/2014 às 14h00min.)