



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO**

ISABELLA TIMÓTEO PATRÍCIO DA SILVA

**ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UMA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA
ITALIANA AUTOMÓVEIS CARUARU**

CARUARU, 2011



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO**

ISABELLA TIMÓTEO PATRICIO DA SILVA

**ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UMA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA
ITALIANA AUTOMÓVEIS CARUARU**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof. Dra. Maria das Graças Vieira.

CARUARU, 2011

ISABELLA TIMÓTEO PATRICIO DA SILVA

ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UMA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA
ITALIANA AUTOMÓVEIS CARUARU

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 07 de dezembro de 2011.

Prof. M.Sc. Antonio César Cardim de Britto
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria das Graças Vieira
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Profa. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este projeto acadêmico aos meus pais, Paulo Manoel e Patricia Silva, pessoas que admiro muito e que me ajudaram em todos os momentos da minha vida, auxiliando na minha educação e personalidade como membro da sociedade e que juntos me ajudaram a desenvolver todos os meus projetos e sonhos. E, ao meu irmão, Felipe Manoel pelo carinho. Amo Vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar sempre ao meu lado e por me dar forças para concluir essa importante etapa de minha vida e aos meus pais, Paulo e Patricia, grandes amores e idealizadores do meu sucesso.

Agradeço a professora Maria das Graças Vieira por me estender a mão e me auxiliar bastante neste trabalho acadêmico.

Ao professor Antônio Cesar Cardim Britto, que tornou todas as possibilidades viáveis em prol do bom desenvolvimento e conclusão do meu curso.

Agradeço a Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, grande instituição de ensino que me acolheu e me ajudou para o meu desenvolvimento profissional, me tornando bacharel em Administração.

Agradeço a Italiana Automóveis do Recife LTDA, pelo espaço cedido para a minha pesquisa.

Agradeço aos amigos que adquiri ao longo desta caminhada e espero que os laços nunca sejam cortados.

Por fim agradeço a todos que estão comigo, que torceram pela minha vitória e que me ajudaram a traçar este momento ímpar da minha vida.

"Existem três tipos de pessoas. As que fazem as coisas acontecer, as que ficam vendo as coisas acontecer e as que se perguntam: O que aconteceu?"

(Philip Kotler)

RESUMO

As organizações, com o interesse de envolver os colaboradores com sua missão e marca, fortalecer a comunicação interna, o clima organizacional e a liderança, integrar e motivar o funcionário as ações indicadas pela empresa, estas, cada vez mais apostam no *Endomarketing* que busca adaptar estratégias e elementos do *marketing* convencional para uso no ambiente interno das corporações, surge como uma nova maneira de instigar e envolver os colaboradores a desenvolver seu trabalho com êxito e motivação resultando em melhores resultados à corporação. Neste estudo tratamos sobre o *endomarketing* por meio do diagnóstico das estratégias utilizadas na Italiana Automóveis do Recife LTDA, tendo como objetivos específicos identificar o perfil do cliente interno, avaliar os meios de comunicação interna, averiguar se há integração na empresa, verificar o comprometimento dos funcionários, constatar a concordância ou discordância dos colaboradores quanto aos incentivos subjetivos que a empresa oferece e conferir o grau de importância dada pelos empregados à atividade que a empresa exerce, aos seus objetivos e ao campo em que atua. Na metodologia de pesquisa foi empregado um estudo quantitativo com uso de pesquisa descritiva exploratória, e como instrumento de coleta de dados fez-se um questionário que foi aplicado a uma amostra de trinta funcionários da Italiana Caruaru. Baseando-se no entusiasmo e atenção que a organização transmite ao seu cliente interno. Os resultados obtidos com a pesquisa de campo foram satisfatórios, porém foi visto que a Italiana Caruaru usa de algumas das ações do *endomarketing* e que estas podem ser aperfeiçoadas. Acredita-se que a implantação seria bem aceita visto que alguns destes pilares sobre este assunto já são adotados dentro da organização e quando a comunicação flui e os objetivos seguem para o mesmo resultado tanto os colaboradores quanto a organização saem ganhando.

Palavras-chave: Cliente interno. *Endomarketing*. *Marketing*. Motivação.

ABSTRACT

Organizations with an interest in engaging employees with your mission and brand, strengthen internal communication, organizational climate and leadership, integrate and motivate the employee's actions indicated by the company, these increasingly betting on Endomarketing that seeks to adapt strategies and conventional marketing elements for use in the internal environment of corporations, emerges as a new way to excite and engage employees to perform their work successfully and motivation resulting in better results to the corporation. In this study on the deal through internal marketing strategies used in the diagnosis of Italiana Automóveis Ltda do Recife, aiming to identify the specific profile of the internal customer, evaluate the means of internal communication, see if there is integration in the enterprise, verifying employee engagement, noting the agreement or disagreement of the employees as subjective incentives offered by the company and check the degree of importance given by employees to the activity that the company has, its goals and the field in which it operates. In the research methodology was employed using a quantitative descriptive exploratory research and as an instrument of data collection became a questionnaire that was applied to a sample of thirty employees of Italiana Caruaru. Based on the enthusiasm and attention that the organization has to its internal customer. The results obtained with the field research were satisfactory, but it was seen that the Italiana Caruaru uses some of the actions of internal marketing and that these can be improved. It is believed that the deployment would be received as some of these posts on this subject are already adopted within the organization and when communication flows and objectives follow the same result for both our employees and the organization wins.

Keywords: Internal customer. Endomarketing. Marketing. Motivation.

LISTA DAS ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – FEEDBACK EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO TRABALHO.....	28
GRÁFICO 2 – PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES RELATIVAS AO TRABALHO.....	29
GRÁFICO 3 – INFORMAÇÕES DA EMPRESA TRANSMITIDAS COM EFICIÊNCIA.....	30
GRÁFICO 4 – LIBERDADE PARA SE COMUNICAR COM OS SUPERIORES.....	31
GRÁFICO 5 – RECLAMAÇÕES/SUGESTÕES SÃO LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO.....	32
GRÁFICO 6 – RELAÇÃO INTERPESSOAL.....	32
GRÁFICO 7 – RELAÇÃO COM OS SUPERIORES.....	33
GRÁFICO 8 – GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À EMPRESA.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 – PROBLEMATIZAÇÃO.....	12
1.2 – OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.1 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 – ENDOMARKETING.....	14
2.1.1 – CONCEITO, DEFINIÇÃO E OBJETIVOS.....	15
2.1.2 – IDENTIFICANDO O CLIENTE INTERNO E SUA IMPORTÂNCIA.....	18
2.1.3 – GERENCIANDO A EQUIPE.....	20
2.1.4 – APLICANDO O ENDOMARKETING.....	22
2.1.5 – LIDERANÇA NO ENDOMARKETING.....	23
2.1.6 – COMUNICAÇÃO INTERNA.....	24
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	26
3.1 – TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2 – UNIVERSO E AMOSTRA.....	26
3.3 – COLETA DE DADOS.....	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
4.1 – FEEDBACK EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO TRABALHO.....	28
4.2 – PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES RELATIVAS AO TRABALHO.....	29

4.3 – INFORMAÇÕES DA EMPRESA TRANSMITIDAS COM EFICIÊNCIA.....	30
4.4 – LIBERDADE PARA SE COMUNICAR COM OS SUPERIORES.....	31
4.5 – RECLAMAÇÕES/SUGESTÕES SÃO LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO.....	32
4.6 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	32
4.7 – RELACIONAMENTO COM OS SUPERIORES.....	33
4.8 – GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO A EMPRESA.....	33
7. CONCLUSÕES.....	35
6. REFERÊNCIAS.....	37
7. APÊNDICE.....	40
8. ANEXO.....	41

1. INTRODUÇÃO

A relação da organização com os seus colaboradores parece ser um fator importantíssimo, tornando evidente a importância de se manter um clima organizacional onde todos possam estar entusiasmados e envolvidos com o trabalho, para que assim os funcionários prestem um serviço com comprometimento, de qualidade e que possam satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes.

O *Endomarketing* visa elaborar estratégias de *marketing* para atender justamente essa necessidade voltada aos clientes internos, já que cada vez mais as empresas valorizam o trabalho humano.

O *Endomarketing*, mais que um programa de ação, é uma postura que exige processos contínuos de capacitação do envolvimento do funcionário, considerado como primeiro cliente da organização (PIZZINATTO, 2005).

Segundo Bekin (2004, p.47), o *Endomarketing* é: “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”.

Este estudo objetivou examinar a contribuição do *Endomarketing*, no clima organizacional e no desenvolvimento de programas *de marketing* interno, buscando o comprometimento dos funcionários com as metas da organização e possibilitando uma análise de como tudo isso contribui para o uso de técnicas de *marketing* interno e melhores resultados para a organização Italiana Caruaru onde foi aplicada aos funcionários uma pesquisa de campo durante o mês de agosto de 2011.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Toda empresa está voltada no comércio de produtos ou serviços, dessa forma o cliente sempre estará presente e é ele que mantém a organização no mercado, a partir dessa premissa a mesma deve formar estratégias voltadas tanto para o cliente interno quanto para o externo a fim de conseguir melhores resultados.

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas.

A cooperação entre elas é imprescindível para a existência da organização. Assim uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a buscar um objetivo comum. Estratégias de envolvimento de pessoas para a concretização dos planos empresariais são de grande importância, reduzindo as deficiências detectadas pelos clientes externos na hora de adquirir o produto ou serviço.

Medidas tais como tornar os funcionários colaboradores, usar da comunicação clara, buscar o comprometimento do colaborador com as ações impostas pela empresa oferecendo qualidade no trabalho, qualificação e valorização mostrando a ele, como o mesmo é importante para a concretização dos projetos empresariais. Torna-se importante e eficaz tanto para o empresariado que ganha colaboradores leais, como para a economia em ascensão que ganha nova mão de obra para encorajar o mercado.

O objeto de estudo foi a Italiana Automóveis do Recife Ltda, concessionária Fiat com matriz instalada na cidade do Recife-PE no ano de 1998 e filial em Caruaru-PE desde 2003 que é uma empresa que valoriza seus funcionários e vem se aperfeiçoando em seus projetos e procurando um maior comprometimento de sua eficácia.

A empresa em questão participa de projetos sociais e ambientais, também obteve bastantes conquistas como ter sido a primeira concessionária Fiat do Brasil certificada nos padrões de atendimento de vendas, prêmio *recall* de marcas (concessionária mais lembrada do grande Recife) e recentemente foi listada como uma das quinze melhores empresas para se trabalhar do estado pelo *Great Place to Work*.

A organização conta com 291 colaboradores em Recife e 83 em Caruaru, que são os responsáveis por todas essas conquistas, sendo a maior delas o reconhecimento dos clientes externos (ITALIANA, 2011).

Deste modo, o intuito desta pesquisa foi conhecer as vantagens estratégicas conseguidas através da utilização do *Endomarketing*, tornando-a competitiva em um contexto

socioeconômico, então a pergunta que norteou o desenvolvimento desta pesquisa foi: **Quais as estratégias de *Endomarketing* em uso na Italiana?**

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta monografia é identificar e analisar o uso das estratégias de *Endomarketing* na Italiana Automóveis do Recife Ltda.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil do cliente interno na empresa estudada;
- Avaliar os meios de comunicação interna utilizados;
- Analisar a existência de integração funcionário/empresa-empresa/funcionário;
- Identificar o nível de comprometimento do cliente interno em relação aos objetivos.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 ENDOMARKETING

As organizações cada vez mais necessitam da atualização dos conceitos e linhas de execução da administração dentro das empresas, para que possam se atualizar com as mudanças do ambiente em que vivem, e foi precisando acompanhar essa nova ordem que o *marketing* deixou de ser um mero custo para empresa, partindo para um ponto determinante na ascensão dos projetos dentro da mesma.

Serão apresentados os conceitos e definições do *marketing*. A sua essência para que logo em seguida se saiba entender o *Endomarketing* em um nível funcional, tão importante na nova administração.

Para falar sobre o *Endomarketing* deve-se ter o conceito de *marketing* definido já que deste ele se deriva.

A palavra *marketing* vem do inglês *market*, que significa mercado.

Em 1965, a *Ohio State University* definiu *marketing* como sendo o processo “na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”

Philip Kotler e Sidney Levy recomendaram, em 1969, que o conceito de *marketing* deveria abranger também as instituições não lucrativas e que a essência do *marketing* é transação, definida como a troca de valores entre duas partes através do seguinte conceito: “*Marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação oferta e troca de produtos de valor com outros.”

Nesse sentido, pode-se compreender o *marketing* como a procura pela satisfação das necessidades de forma recíproca num processo de troca.

Como o trabalho está atrelado a um *marketing* menos mercadológico, aquele que cria condições para a satisfação das necessidades dos clientes; que determina preço, promoção e distribuição de idéias de bens e serviços, não é válido se aprofundar, visto que já foi mostrado seu conceito e sua definição. O trabalho acadêmico seguirá o seu raciocínio que é o *marketing* de relacionamento.

Segundo Limeira, (in DIAS, 2003, p.301) *marketing* de relacionamento é:

Uma estratégia de *marketing* que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

Completando esse conceito, Kotler (2000, p.10) cita que “as empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos ganha-ganha em longo prazo com os consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores”. E ainda finaliza dizendo que o “*marketing* de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”.

Segundo Kotler (2000 p.49) o conceito de *marketing* de relacionamento é “deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. As empresas concentram-se em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos”.

Pelo que foi visto, a tendência é valorizar o cliente externo para fidelizá-lo, mantê-lo no negócio por mais tempo, priorizando a gestão do cliente o lucro passa a ser um benefício alcançado.

Conhecendo melhor seus clientes fica mais fácil satisfazer suas necessidades e desejos de forma mais objetiva levando- o ao encantamento.

Também conforme Kotler (2000, p.58) “A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Pelo que parece, as práticas de *marketing* de relacionamento estão fortemente baseadas na interação de funcionários da empresa com consumidores e construir relação com os clientes tem sido amplamente aceito como uma importante tarefa do *marketing*. Todo funcionário em contato direto com o consumidor é, em algum nível, um potencial construtor ou destruidor de relacionamentos (DUBOFF E HEATON, 1999).

2.1.1 CONCEITO, DEFINIÇÃO E OBJETIVOS

A palavra *Endomarketing* já se define, *éndon* descende do grego e que dizer “ação interior” ou “movimento para dentro”, deste modo o *Endomarketing* representa “*marketing* para dentro” – sendo toda e qualquer ação voltada para a satisfação e aliança do funcionário com a intenção de atender os clientes externos com excelência.

Bekin (2004), a partir de sua vivência em corporações, afirma que o termo *Endomarketing* está fundamentado na importância da adesão a estratégias de *marketing* voltadas para o público interno como diferencial para as organizações e o desenvolvimento por meio do

comprometimento e envolvimento de todas as pessoas que estão inseridas no processo produtivo da organização.

Conforme Levitt (apud BEKIN, 2004, p.5),

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve propagar essa idéia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela.

A partir disso, foi concluído que a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e fidelização de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com elas. E como disse Aristóteles (Bekin, 2004, p.7): “O prazer aperfeiçoa a atividade”.

Kotler (1998) defende que *marketing* interno é como uma empreitada bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários competentes que desejam acolher bem aos consumidores e ele ainda enfatiza que o *marketing* interno deve ocorrer antes do externo.

Para Kotler (2004, p.49):

Os empregados produzem mais quando são bem escolhidos, treinados, motivados e respeitados. Isso não ocorre em uma empresa que simplesmente contrata os montes, dá aos empregados pouco ou nenhum treinamento, pouca autonomia decisória e ainda vive criticando o seu trabalho. Esses empregados têm grande possibilidade de se tornarem sabotadores dentro da empresa.

Não é recomendável contratar empregados antes que a administração superior tenha definido claramente os valores, visão, missão, posicionamento e público-alvo da empresa. Só então se deve sair em busca das pessoas certas para treiná-las apropriadamente e lhes delegar responsabilidades sabendo que elas “viverão a marca da empresa”.

Joseph (1996, p.55), ao se referir ao *Endomarketing* como *marketing* interno, compreende que a aplicação do *marketing*, a gestão de recursos humanos, suas teorias, suas técnicas e princípios para estimular e motivar, assim como mobilizar, conscientizar e gerenciar colaboradores em todos os níveis da organização influenciará da melhor forma como eles devem servir os clientes externos e a cada um, pois “o efetivo *marketing* interno responde às necessidades dos empregados como promove a missão e metas organizacionais”.

Sendo assim, o *Endomarketing* nada mais é que o uso de ações de *marketing* direcionadas para o público interno em busca de uma maior potencialidade dos meios para se alcançar objetivos organizacionais, como afirma Bekin (2004, p.3) *Endomarketing* consiste em ações de *marketing* dirigidas para 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.

Conforme Bekin (2004, 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.

Brum (2003) informa que *Endomarketing* não é apenas vender para dentro, é vender um produto para o cliente interno e ainda, de preferência, antes que ele seja divulgado para clientes externos.

Deste modo é de se esperar que a mudança aconteça de dentro para fora – onde os incentivos devem ser orientados principalmente começando a agregar valor ao público interno.

Acredita-se que a função do *Endomarketing* é incorporar nos procedimentos internos da estrutura organizacional atitudes voltadas à satisfação do cliente, ou seja, implantar junto ao cliente interno o foco no cliente externo, buscando assim envolver os funcionários para conseguir melhor qualidade de produtos e serviços, assim como aumento dos resultados com maior produtividade pessoal e dos processos.

A motivação é aspecto de extrema importância na relação empresa-empregado, porque todas as pessoas possuem expectativas e que sempre são colocadas em prova por meio da comparação com a realidade que lhe é proposta, Bekin (2004, p.79) cita algumas destas como sendo quatro pontos essenciais, consistindo em:

- Reconhecimento pelo trabalho realizado;
- Reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa;
- Remuneração adequada; e
- Possibilidade de avanço profissional.

Chiavenato (2002, p.53-54),

Entende tais preocupações do *marketing* interno como tão verdadeiras, que afirma que, se fosse realizada uma pesquisa de opinião em uma organização para saber quais as expectativas das pessoas no seu trabalho, provavelmente seriam encontradas as seguintes motivações:

- Dar uma contribuição pessoal;
- Ter satisfação no trabalho;
- Ter liberdade para executar a curiosidade natural;
- Ter permissão de aprender sem medo de mostrar-se incompetente;
- Poder assumir riscos e cometer erros sem medo de reprimendas;
- Ter uma remuneração adequada e compatível;
- Ter apoio para falar a verdade sem medo de retaliações;
- Aprender e praticar inovações no trabalho;
- Ter respeito de todos e sentir-se valioso;
- Sentir avanço no encarecimento;
- Trabalhar num ambiente amigável, alegre e afirmativo;
- Sentir confiança;
- Participar no desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Brum (2007, p.15) Concordando com Bekin destaca em seus livros que

“Fazer *Endomarketing* nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e melhor informado, a fim de que possa ser uma pessoa criativa e feliz capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Então, se a empresa colocar como ponto de vista que ela necessita do cliente não só o externo, este será um princípio que levará a iniciação do processo de valorização do capital humano da empresa através de estratégias que farão com que o desperdício de tempo sem ação seja reduzido, iniciando enfim o uso do *Endomarketing*.

Constatou-se que uma das vantagens competitivas consiste no modo pelo qual a empresa trata os seus recursos, e o capital humano é fundamental para gerar rentabilidade para uma empresa.

Segundo Brum (2007, p.15) o propósito do *Endomarketing* “é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado”.

Deste modo, o *Endomarketing* pode ser considerado a essência empresarial, tema de grande importância para o desenvolvimento do comprometimento de todas as pessoas que fazem parte de qualquer organização que almeja o crescimento.

Conforme Levitt (apud BEKIN 2004, p.5), “Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo”.

2.1.2 IDENTIFICANDO O CLIENTE INTERNO E SUA IMPORTÂNCIA

Acredita-se que os clientes internos são funcionários da organização a quem o gestor repassa trabalho concluído para desempenharem a próxima função na direção de servir os clientes intermediários e finais.

Observa-se que não conhecer os colaboradores da empresa faz com que a própria empresa não se conheça profundamente. Almeida (1997, p.68) expõe que “o entendimento de conceito de cliente interno, por todos que trabalham na empresa, é vital e indispensável para que tenhamos uma organização verdadeiramente voltada para o cliente, ou seja, competitiva”.

Como afirma Giuliani (2003), “para conquistar o cliente (externo), qualquer empresa tem de primeiro conquistar seus colaboradores, ou seja, seus funcionários, seus clientes internos, estes devem ter absoluta certeza que a empresa acredita neles”.

Foi visto que o *Endomarketing* pressupõe que, da mesma forma que é importante atender o cliente externo, é necessário ouvir o cliente interno, saber das suas idéias e opiniões, trabalhar suas preocupações ou inseguranças, proporcionar educação e desenvolvimento e reconhecer, na prática, sua importância. Funcionários que não encontram espaço para expor suas idéias e opiniões e que não têm seu trabalho reconhecido tornam-se insatisfeitos e inseguros e, com

certeza, produzem menos e com menor qualidade, já que, segundo Beatty, Suh e Yoon (2001, p. 505-506), a satisfação com o trabalho se refere à avaliação geral que um empregado faz de sua função.

O *marketing* interno “apóia-se na crença de que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados, acredita e aposta no potencial humano” (PIZZINATTO, 2001, p.220).

Cobra (1993, p.471) expõe que:

Quando o nível de relacionamento das pessoas dentro da organização é bom, elas tornam mais produtivas, alavancando maior competitividade. Portanto, quando o nível de relacionamento for alto, ou for baixo, a empresa estará sendo mais ou menos competitiva. 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 todos vibrem num só sentido [...]. Controlar esse fator é por certo um dos novos desafios do profissional de Marketing.

Zaccarelli (2006, p. 101) afirma que é uma vantagem competitiva a existência de talentos especiais na empresa, alerta os administradores para que estes estejam cientes que “como as pessoas talentosas levam consigo a vantagem competitiva quando saem da empresa, é preciso haver esquemas sofisticados para retê-las”.

Brum (2000) em seu livro *Um olhar sobre o Marketing interno* mostra que, da mesma forma que o marketing externo, o posicionamento da empresa referente ao cliente interno deve ser fortalecido de uma maneira privilegiada. O essencial é que a empresa seja a “número 1” para o seu funcionário e que ele creia nisto e trabalhe para mantê-la neste patamar.

Bekin (2004, p. 77) reforça exemplificando quais são os meios mais eficazes para 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.

E continuando com a defesa de Bekin (2005, p. 76): “Enquanto o *marketing* atrai e retêm clientes, o *Endomarketing* atrai e retêm funcionários, que, por sua vez, retêm clientes”. As empresas devem ter por entendimento que o cliente interno é o que participa da geração de valor para os clientes externos, são funcionários que devem estar inseridos no cotidiano da empresa através da motivação, valorização e envolvimento sendo exigido um alto desempenho de comunicação organizacional eficaz dentro do sistema produtivo.

Assim para que haja qualquer posicionamento estratégico coerente é necessário que se saiba o valor agregado do pessoal empregado pela empresa e suas qualidades.

Deste modo, Scott (2002, p.36) defende que “para obter mais daquilo que você quer, trate cada pessoa de dentro da organização do mesmo modo como seria tratado um cliente externo importante. Quando você o faz, é garantido que obterá maior cooperação”.

Constatamos que esta é uma forma que a empresa tem para vender a imagem dos produtos, serviços e a empresa como um todo primeiramente aos clientes internos, pois a forma como estes são tratados e valorizado será resultado da ascensão de planos empresariais nos quais tais farão parte e se dedicarão para obter êxito e ganhar junto com a organização.

2.1.3 GERENCIANDO A EQUIPE

A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. O uso dos meios motivacionais que trata o *Endomarketing* é um plano de constante aprimoramento de tratamento para com o funcionário o igualando a importância dada ao cliente que utiliza dos serviços e/ou produtos da empresa. Logo, o programa de *Endomarketing* deve ser farto em dar motivos, em estimular e entusiasmar os envolvidos em prole da mudança, da vitória, da conquista dos resultados.

No livro *Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso*, Bekin (2004, p. 78) defende que “quanto mais aberta for uma empresa, quanto mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles”.

Bekin (2004, p. 112) cita que para mobilizar o público interno evitando que falhas da empresa reflitam no cliente externo, o *Endomarketing* entra num processo de dividir responsabilidades. Não de forma imposta, mas de caráter mercadológica, dando a entender ao funcionário que cumprindo com suas responsabilidades será bom para ele, para a empresa e para o mercado. “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”.

Chiavenato (2003) cita Covey (1991) que defende que “o novo paradigma deixa de ser o comando e o controle autoritário e passa a ser o *empowerment* das pessoas e das equipes”

Na tentativa de sintetizar, observamos que o *empowerment* significa, entre outras coisas, a participação, a delegação, a responsabilidade por metas e resultados, a liberdade, a autonomia, a auto-avaliação do desempenho. No *empowerment* está a intenção de repassar poder às pessoas, a liberdade e a informação a fim de permitir a participação ativa dentro da organização e a tomada de decisões.

Assim define Lacombi e Heilborn (2003, p.331) - *Empowerment* é uma teoria que sustenta que a motivação individual e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar e de ter poder decisório no seu trabalho e nas metas e ele pertinentes.

Christopher Lovelock e Lauren Wright (2002, p. 396) complementam:

O *empowerment* baseia-se no modelo do envolvimento (ou compromisso) com a administração, que supõe que a maioria dos funcionários consegue tomar boas decisões – e produzir boas idéias para operar o negócio – se forem devidamente socializados, treinados e informados.

Ainda na visão de Christopher Lovelock e Lauren Wright (2002) o *empowerment* pode existir de variadas formas, uma delas é a de alto envolvimento que oferece aos funcionários de níveis mais inferiores, um sentido de comprometimento no desempenho total da organização.

Segundo Chiavenato (2003, p.34) “cada pessoa – em qualquer nível da organização – precisa estar preparada para solucionar problemas à medida que eles aparecem e sem a necessidade de recorrer à hierarquia para obter aprovação de suas idéias e sugestões”.

Para Marras (2002, p. 314) o “*empowerment* é visto como uma técnica de mudança na estrutura organizacional” e complementa:

Mudança que tem por objetivo ampliar o sistema decisório estrutura abaixo, até o menor nível possível na pirâmide organizacional, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia de “como” realizar suas tarefas, reforçando-os com credibilidade e encorajando sua criatividade. Paradoxalmente, essa mudança requer que a empresa possua um estilo de liderança muito bem construído ao longo de toda a sua estrutura para suportar as conseqüências advindas desse modelo.

Kouzes e Posner (1997, p.199) retratam outra abordagem defendendo que “o compartilhamento do poder tem como resultado o aumento da realização pessoal com o emprego e do desempenho em toda a organização”.

Segundo Porter *et al* (1998, p.159) “a motivação individual para o trabalho e para expandir habilidades é também importante para a vantagem competitiva”. Assim, atentar para análise de desempenho dos funcionários nada mais é que verificar os fatores existentes na empresa e fora dela que possam estar influenciando os funcionários a não estarem tão produtivos e buscar soluções para corrigir estas falhas. Para que com estas ações corretivas o comprometimento organizacional seja fortalecido.

O comprometimento para Davenport (2001, p.38-40) se refere a união entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três classes:

- a) Atitudinal: pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela.
- b) Programático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente seu capital humano.
- c) Baseado na lealdade: pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação: esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser o certo para a organização. Mesmo que de forma mais modesta da que ocorre no comprometimento

atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do trabalhador.

2.1.4 APLICANDO O *ENDOMARKETING*

O *Endomarketing* é aplicado em qualquer contexto, pois prega a necessidade do envolvimento do público interno para com o alcance dos objetivos organizacionais por meio da maximização da produtividade no ambiente de trabalho de forma mais eficiente a fim de “promover entre funcionários e os departamentos valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, consumidor” (BEKIN, 2004, p.3).

No entanto, Brum (2007, p.91) atenta que a “integração entre áreas é um pouco mais difícil, em função dos objetivos não serem os mesmos e, na maior parte das vezes, a estrutura e o funcionamento também não”.

Um dos objetivos e um ponto importante da aplicação do *Endomarketing* é fazer com que o cliente interno não se limite a executar somente suas tarefas do dia a dia, mas sim que ele tenha a noção que aquela é necessária para empresa e ter a consciência que desta empresa ele também faz parte. Por que bem como defende Kotler (1998) – organizações não somente celebram negociações, elas edificam relacionamentos.

Essa conscientização é de responsabilidade geralmente de uma comissão ou programa de integração de funcionários. Mesmo aos novos funcionários é necessária a participação em programas do tipo, para que eles desde o início saibam as metas e objetivos da organização, sendo o treinamento válido também para este caso, desde que não aborde somente as práticas operacionais. Pois é de fundamental importância que o público interno saiba mais do que até o cliente externo qual o objetivo e finalidade da existência da empresa, além da atividade que exerce para obtenção de lucro, tudo deve ser abordado para que o cliente interno tenha a consciência da real consistência da existência daquela organização.

Segundo Bekin (2004, p.17), o *Endomarketing* possui três níveis de abrangência para sua aplicação:

- O primeiro nível ou situação surge quando se percebe que a empresa necessita de uma conscientização estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado: sua missão. Assim, 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, da integração dos setores, do trabalho em equipe. É o nível mais abrangente;
- O segundo nível ou situação para o *Endomarketing* 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;
- 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 à dinâmica da empresa, que é preciso ampliar essa consciência, inserindo novos bens e serviços aos funcionários, ao lado de ações de *marketing*.

Bekin (2004) finaliza a implantação do *Endomarketing* adicionando à 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 responsabilidade a todos, facilitando a eficácia das operações empresariais.

Dentre estas Mayo (2003, p.156) intensifica 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”.

2.1.5 LIDERANÇA NO *ENDOMARKETING*

Nas palavras de Brum (2007, p.118) “tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/empregado, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do *Endomarketing*”.

Para que haja o comprometimento é preciso que uma força estimuladora surja no ambiente, propiciando o clima saudável de realização e produtividade. Essa força é denominada de liderança, ela deve ser a força motriz do *Endomarketing*. Segundo Chiavenato (2003, p.128) liderança é “uma influencia interpessoal exercida e uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Arnold e Plas (1996, p.45) defendem que “se quisermos que as pessoas na organização comecem a assumir riscos, precisamos substituir o não pelo sim e as limitações por estímulos”.

E os autores sustentam a argumentação: “a chave para o desenvolvimento da coragem para assumir riscos está na capacidade da administração de passar uma atitude de que novas idéias são sempre uma mercadoria valiosa”. ARNOLD e PLAS (1996, p.45)

Brum (2007, p.107) faz referencia aos líderes como pessoas que precisam ter “um grupo de conceitos/idéias que julguem importantes para a empresa [...] e que precisam ser trabalhadas junto ao público interno”.

Constatamos que a liderança tem o papel de gerir pessoas de forma a incitá-las a tomar iniciativas, e que estas não gerem competição, mas sim promovam a interação e integração das pessoas.

Para Chiavenato (2003, p.165) o líder deve possuir habilidades no relacionamento humano:

O líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e deve saber falar. Saber receber e saber transmitir mensagens e idéias.

A liderança no *Endomarketing* deve ser capaz de gerar uma visão de futuro que seja motivadora – leva à ação – e compartilhada – interessa a todos -, ao mesmo tempo em que faz com que seus liderados tenham uma percepção clara da realidade, administrando, então, a tensão criativa é gerada.

Drucker (2001) diz que o contrato de trabalho é a base do relacionamento na organização, mas que isso não exclui fatores como afeição, gratidão, amizade, respeito mútuo e confiança entre a organização e as pessoas, as quais precisam ser conquistadas.

2.1.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

Hoje, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização.

Na comunicação interna há dois tipos de estratégia, uma concentrada na administração e outra nas tarefas. A primeira direcionada à empresa como um todo, engloba visão, propósitos de gestão, objetivos e metas organizacionais. Esta busca a intensificação da cultura, implantação de mudanças na organização, visa modificação de atitudes e o compromisso do funcionário com a empresa. Já a segunda focaliza o trabalho e está direcionada à importância da comunicação de fatores específicos a atividade da empresa, mas não só isso, nesta há também a relevância das opiniões dos funcionários para melhorar o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho, visando o aumento da eficiência e eficácia nos processos da empresa (BRUM,1998).

Na comunicação interna, é necessário adotar mecanismos que propiciem a certeza da compreensão das informações com o menor tempo possível. O funcionário aceitando a informação haverá processo informativo e o alcance dos objetivos globais da empresa (BRUM,2003).

É importante que a comunicação seja eficaz e que a pessoa entenda, memorize e responda adequadamente às mensagens. Chang (2000, p.27) defende:

A equipe que não se comunica se fragmenta e não tem comprometimento; perde tempo e não alavanca os objetivos; as discussões se arrastam, fazendo pouco ou nenhum progresso. Entretanto, uma equipe que se comunica adequadamente progride e atinge seus objetivos.

Brum (2003) atenta para o fato de que no instante em que uma empresa democratiza a informação internamente, permitindo que os seus funcionários saibam mais sobre o gerenciamento, processos, produtos, mercados, desafios, etc., acaba promovendo a socialização, onde todos se sintam parte do processo e isso proteja um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância.

Mesmo que estas práticas gerem custos altos para a empresa e ela se sinta desmotivada a aplicá-la, a motivação passa a exigir algo mais simples e sem custo, levando ao uso da comunicação com essa colocação, como por exemplo: a informação para o aumento do desempenho no trabalho, o cumprimentar pessoalmente um funcionário pela tarefa bem executada, mensagens escritas que gere reconhecimento e busca do envolvimento do empregado nas questões da empresa através da solicitação de idéias (BRUM, 1998).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Baptista e Campos (2007, p.296) citam:

O planejamento de uma pesquisa científica exige do pesquisador conhecimentos acerca de uma série de fatores para que os resultados sejam confiáveis e plenamente aceitos pela comunidade. Assim, a escolha da metodologia adequada para explorar e analisar determinado fenômeno, é o primeiro passo para tal confiabilidade.

Segundo Rey (1987 citado por Baptista e Campos, 2007) “O método científico propõe a observação imparcial dos fatos que deve levar a capacidade de discriminar, entre todas as variáveis ligadas ao fenômeno, quais são as mais relevantes para se chegar a um resultado verdadeiro”, na metodologia a ser usada há vários requisitos a serem seguidos.

3.1-TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caráter quantitativo com uso de pesquisa descritiva exploratória, pois esta metodologia, de modo geral, é a mais utilizada em pesquisa de mercado e opinião. Permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc., de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada.

Conforme Richardson (apud BEUREN, 2004), abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Na pesquisa descritiva o investigador observa, registra e analisa sem interferir no fenômeno.

“A análise exploratória de dados é utilizada para organizar, medir, analisar e apresentar os dados referentes às variáveis de uma pesquisa, informando sobre sua distribuição, tendências, variabilidade e explicando informações subjacentes ao fenômeno estudado” (BAPTISTA e CAMPOS, 2007, p. 168).

3.2 – UNIVERSO E AMOSTRA

Conforme conceito de que afirma o autor Marconi e Lakatos (1999) o universo é quantidade de todos os elementos com pelo menos uma característica em comum. Deste modo, a Italiana Automóveis do Recife LTDA, filial Caruaru-PE foi o universo da pesquisa.

Neste trabalho a amostra será apresentada pela equipe de vendas, administração e o setor financeiro da filial, escolhidos para serem o objeto de pesquisa visando uma aplicação real do resultado dessa pesquisa.

De acordo com os conceitos de Marconi e Lakatos (1999 p. 43): “O conceito de amostra é que a mesma constitui uma porção ou uma parcela convenientemente selecionada do universo (população) é o subconjunto do universo”.

3.3 – COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário composto por 07 questões objetivas de múltipla escolha e 02 questões abertas complementando a última pergunta, aplicadas junto aos funcionários da concessionária Italiana - Caruaru que compunham a amostra pré-selecionada.

De acordo com Chizzotti (2001, p.55),

o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistematicamente e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada.

Os dados foram coletados e os questionários aplicados foram todos validados de forma a possibilitar uma análise clara e coesa.

Outros aspectos decisivos para a escolha desse instrumento de coleta de dados foram às vantagens apresentadas pela sua utilização, que segundo Richardson (1989) são as seguintes: as respostas e perguntas fechadas são fáceis de codificar e com isso facilitam o preenchimento total do questionário.

Os dados coletados estão relacionados às diversas dimensões inerentes às variáveis investigadas. Os dados referentes às diversas questões contidas no questionário utilizado foram obtidos no segundo semestre de 2011.

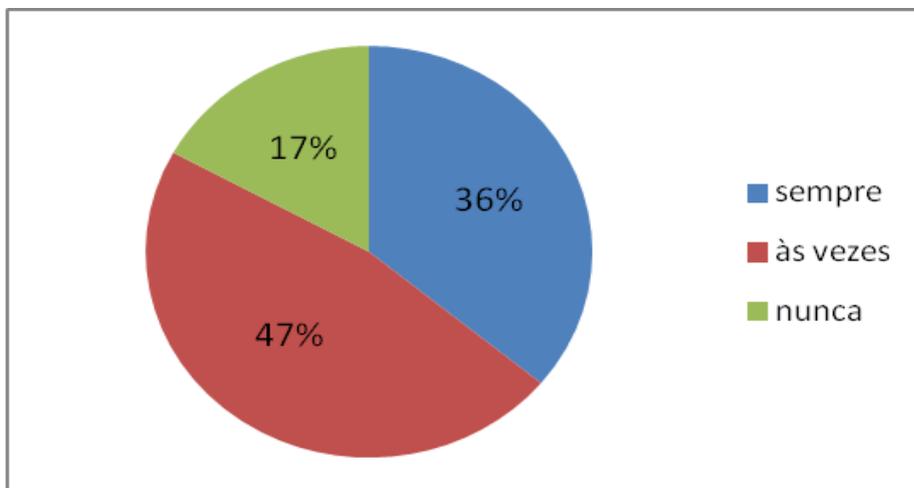
Dentro de uma equipe de 45 funcionários 30 participaram da pesquisa.

As questões abordaram os objetivos e os fundamentos estudados de forma a mensurar quantitativamente os fatores que englobam as ações de *Endomarketing* e suas repercussões no ambiente de trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme resultados da pesquisa aplicada, a análise de dados será apresentada a partir da pesquisa feita na filial da Italiana, em Caruaru. Baseada na experiência do funcionário dentro da empresa é analisada - o feedback em relação a qualidade do seu trabalho, a participação nas decisões relativas ao seu trabalho, as informações da empresa transmitidas com eficiência, a liberdade para se comunicar com os superiores, as suas reclamações e sugestões levadas em consideração, a relação com os seus colegas e superiores e o seu grau de satisfação com a empresa.

Gráfico - 4.1 Feedback em relação à qualidade do trabalho



Fonte: Pesquisa de campo, 2011

A análise dos resultados considerou todos os dados coletados através do questionário utilizado. Observar o seu cliente interno e estar atento ao seu trabalho dando ênfase para que o mesmo sinta que está sendo observado e valorizado é uma obra de fato importante para o desenvolvimento sadio daquele funcionário.

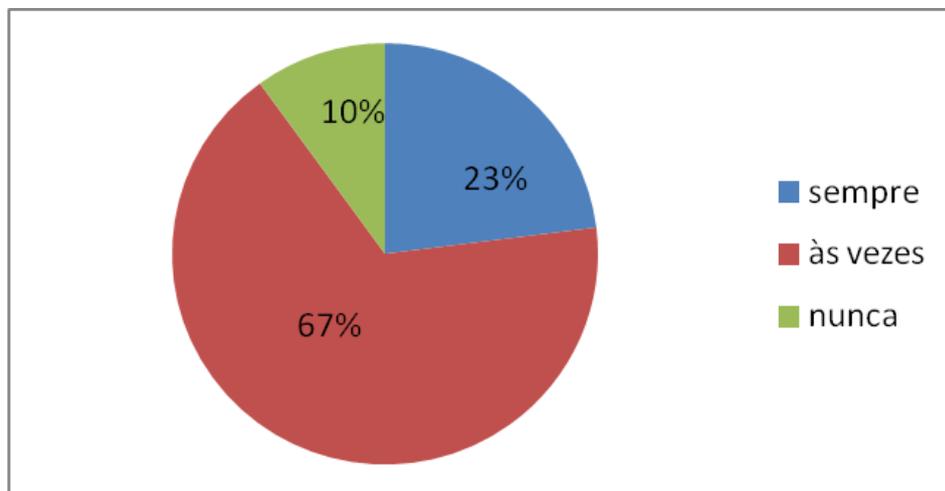
Segundo Kotler (2006), À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Ferreira (2007) afirma que o feedback é um processo de ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada ou não entre duas pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações, sem julgamento de valor, referentes à como sua atuação afeta ou é percebida pelo outro e vice e versa. Essa competência é essencial no processo de crescimento dos seres humanos e para a formação e manutenção de equipes de alta performance com elevada qualidade de vida.

Para Paschoal (2006. p.95), É fundamental considerar-se que a avaliação formal periódica não substitui o diálogo e o fornecimento rotineiro de feedback ao colaborador. Estando mais próximo do colaborador e fornecendo-lhe feedback nos momentos em que acontecem os fatos, as coisas já estarão claras para ambas as partes quando chega o momento da avaliação formal.

Os retornos são necessários, tanto para elogiar como para reprovar. Se não gosta de algo, deve-se dizer, focando o fato e não a pessoa. Esse momento tem que gerar dividendos positivos e crescimento e não ressentimentos e distanciamento. Assim, segundo dados colhidos pela pesquisa obtiveram-se as seguintes informações apresentadas a seguir referentes ao levantamento do *feedback* em relação a qualidade do trabalho dos clientes internos que formam o quadro funcional da Italiana- Caruaru.

De acordo com o gráfico 4.1 fica caracterizada uma pequena ineficiência no *feedback* dentro da empresa, onde de 30 funcionários 14 responderam que às vezes recebem o *feedback* em relação à qualidade do seu trabalho, totalizando 47% da amostra. Os outros 11 funcionários afirmam que sempre recebem retorno 36% da amostra e 5 pessoas dizem que nunca receberam nenhum retorno pela à qualidade de seu trabalho, 17% da amostra.

Gráfico - 4.2 Participação nas decisões relativas ao trabalho



Fonte: Pesquisa de campo, 2011

A gestão participativa representa um grande avanço na condução das empresas pelo ganho que elas obtêm por meio da utilização mais plena dos talentos de sua equipe, pela maior transparência e co-responsabilidade, pelo sentimento de valorização que têm os colaboradores. De fato, todo o processo decisório da empresa se enriquece.

Segundo Maranhão (1989, p. 60), a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (Capital,

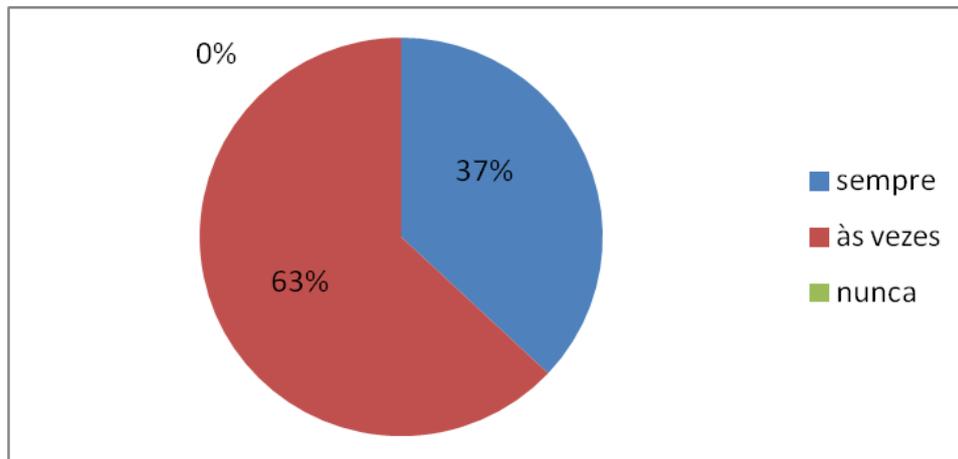
Informação e Recursos Humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Ramillo (2010) diz que o comprometimento total com os resultados, garante a sustentabilidade e efetividade do modelo de gestão baseado na verdadeira gestão participativa.

Tal ênfase implica que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem perseguidos pela equipe, pela empresa, por todos. Este comprometimento é a característica mais importante da administração participativa, pois disciplina a atuação individual de cada pessoa, impossibilitando da gestão participativa ser conduzida para uma estratégia de assembleia ou apenas de conter reclamações dos colaboradores.

Analisando os resultados é possível verificar uma deficiência na gestão participativa da empresa, onde 67% da amostra afirmam participar às vezes das decisões relativas do seu trabalho. Das 7 pessoas que responderam, totalizando 23% alegam participar sempre das decisões e 10 % delas nunca participaram destas decisões.

Gráfico - 4.3 Informações da empresa transmitidas com eficiência



Fonte: Pesquisa de campo, 2011

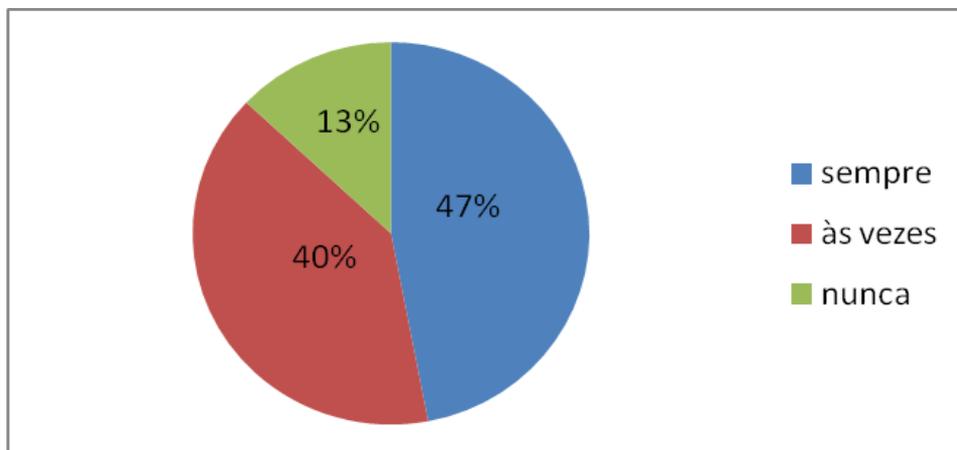
A comunicação bem-sucedida deixa os colaboradores informados sobre os acontecimentos importantes e faz com que todos se sintam parte do processo de crescimento da organização. Para Paschoal (2006, p.146) comunicar-se é a função que o dirigente desempenha para desenvolver um ambiente de compreensão entre as pessoas. O dirigente deve ter a habilidade de fazer com que todos os demais membros da equipe compreendam as suas intenções.

Para que isso aconteça é necessário que haja uma troca, deve compreender seus subordinados e ter o ouvido aguçado às suas necessidades e opiniões, todo o processo gerencial

depende dessa compreensão em todos os níveis. De acordo com Luiz Pascoal (2006), "temos ouvido desde sempre que a propaganda é alma do negócio, mas hoje é bastante disseminado de que são as pessoas a verdadeira alma do negócio".

Observando os dados é notório verificar que a empresa possui uma comunicação falha, a pesquisa revela que 63% da amostra 19 pessoas responderam que às vezes as informações da empresa são transmitidas com eficiência, revelando que é necessário uma melhora. E 11 das 30 pessoas pesquisadas afirmam sempre saberem das informações relevantes da empresa, 37% da amostra.

Gráfico - 4.4 Liberdade para se comunicar com os superiores



Fonte: Pesquisa de campo, 2011

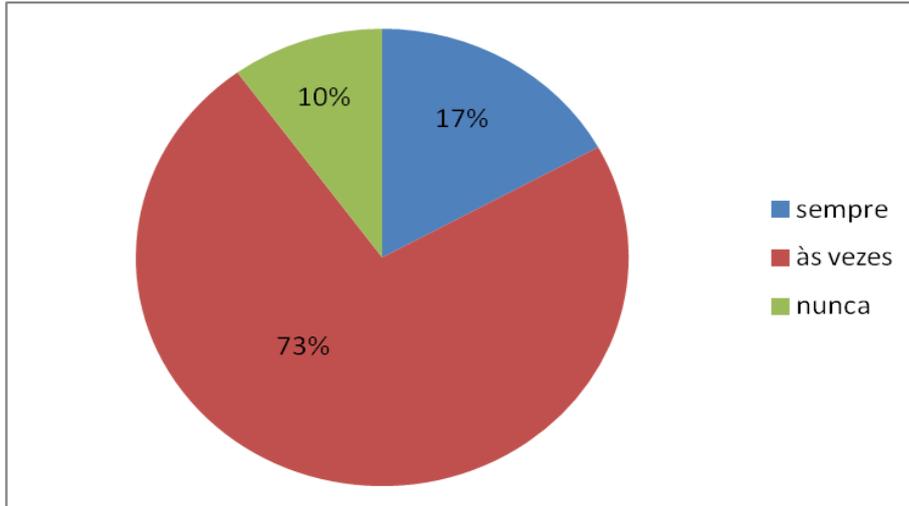
Um supervisor no local de trabalho tem quatro conjuntos distintamente separados das suas responsabilidades. O primeiro dever do supervisor é a de representar a gestão da empresa.

É o trabalho do supervisor de organizar seu departamento e funcionários, visualizar os impactos e necessidades futuras, energizar os funcionários para obter as suas tarefas feitas e supervisionar seu trabalho garantir que os padrões de produtividade e qualidade sejam cumpridos. Para garantir que isso seja feito, o supervisor fará com que seus empregados tenham o treinamento, as ferramentas e o material de que necessitam para realizar suas funções.

Em *Endomarketing* a função de unir o colaborador e o supervisor é essencial para que os seus paradigmas funcionem.

É visto um impasse na comunicação com os superiores na Italiana Caruaru, 47% responderam que sempre se comunicam com os seus superiores. Porém 40% disseram que às vezes detém desta liberdade e 13% destes nunca a possuíram.

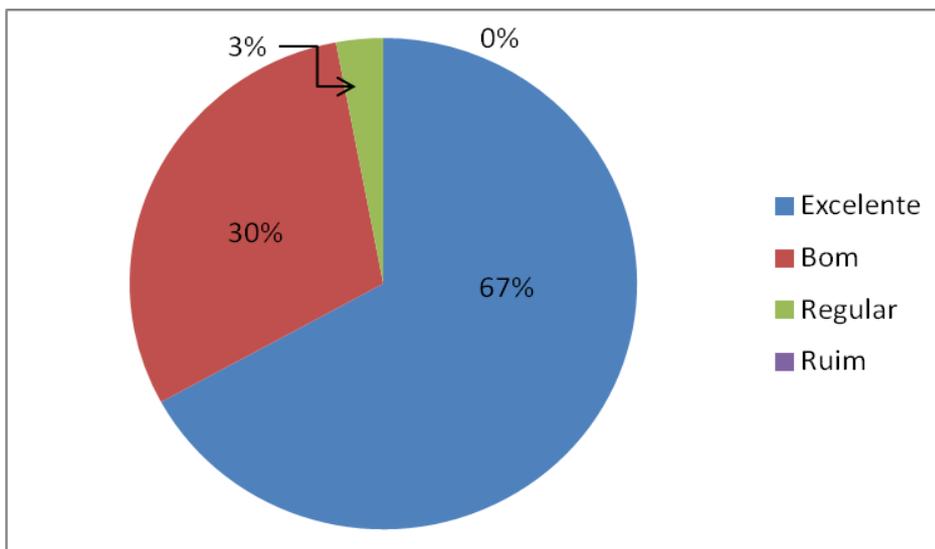
Gráfico 4.5 – Reclamações/ sugestões são levadas em consideração



Fonte: Pesquisa de campo, 2011

Ligando a liberdade de comunicar suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações com seus superiores o gráfico 4.5 representa a segurança das Reclamações/ Sugestões serem levadas em consideração pelos mesmos. E é visto que 73% das reclamações/sugestões às vezes são levados em consideração e apenas 17% sempre são ouvidos pelos superiores. E 10% da amostra não possuem autonomia para discutir questões.

Gráfico 4.6 Relacionamento Interpessoal

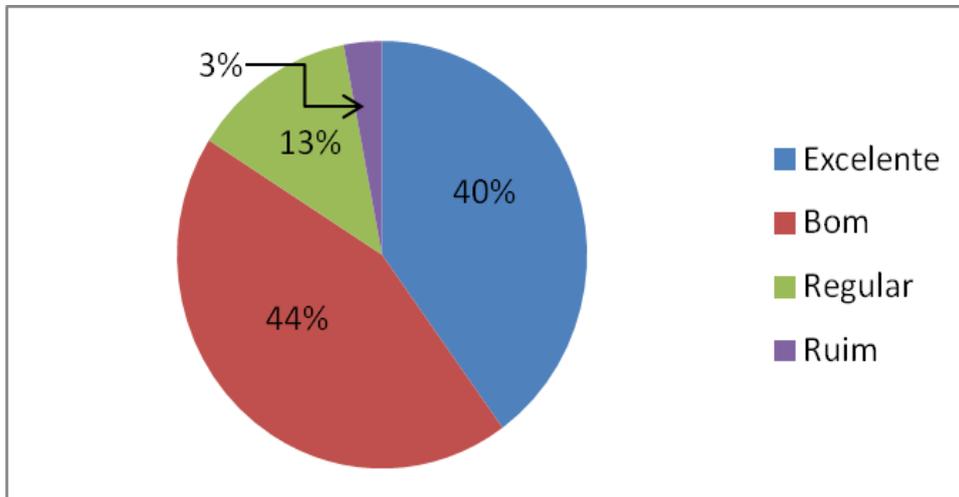


Fonte: Pesquisa de campo, 2011

No gráfico 4.6 é analisado o grau do relacionamento entre os colaboradores (colegas entre si). É visto que 67% dos pesquisados possuem um excelente relacionamento com os seus

colegas, 30% um bom e 3% da amostra um regular coleguismo dentro da empresa. Dados bastante relevantes visto que boa parte da amostra está bem com os seus colegas.

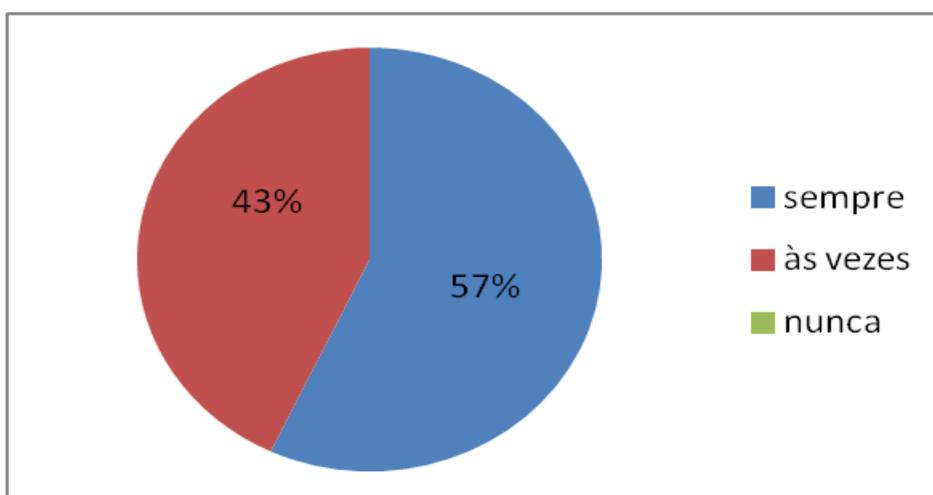
Gráfico 4.7 – Relação com os superiores



Fonte: Pesquisa de campo, 2011

O gráfico 4.7 aborda a relação colaborador e superior. Onde 40% possui uma relação excelente com os seus superiores, 44% falam que possuem um bom e 13% regular. Dividido esta parte da pesquisa é necessário uma maior interação com os seus colaboradores para que os superiores desta empresa obtenha maiores resultados. E 3% da amostra estão numa relação ruim com os seus superiores.

Gráfico 4.8 – Grau de satisfação em relação à empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2011

Na última parte da pesquisa o projeto quis apresentar o grau de satisfação funcionário/empresa, e foi descoberto inúmeras opiniões por parte dos funcionários. Admitindo o

que a empresa tenta passar para a sociedade 57% está muito satisfeito com a mesma, onde uns estão sendo promovidos e outros tem autonomia e relação amigável com os seus chefes, há uma satisfação pelo fato de se trabalhar numa empresa que atinge suas expectativas e de possuir um grande porte para a qualidade de seus funcionários. Os 43% restantes estão satisfeitos com a organização, mas esperam da mesma mais oportunidades e maior autonomia.

5. CONCLUSÕES

Verificar as estratégias da empresa quanto ao *Endomarketing*, mesmo a mesma adequando sua gestão para uma qualidade de trabalho para o seu funcionário, foi um desafio. Mas a pesquisa foi realizada e se apontou pontos fortes do *Endomarketing* sendo utilizados e outros a serem aperfeiçoados.

Inicialmente, foi observado o *feedback* em relação à qualidade do trabalho de cada funcionário e o resultado mostrado aponta uma positividade neste contexto, porém atentando que deverá ter um aperfeiçoamento no *feedback* dos funcionários para que os mesmos sintam-se mais capazes e confiáveis no que estão fazendo, pois a partir do que foi falado no referencial teórico o bom treinamento, a motivação do funcionário e a sua autonomia no trabalho o leva a querer participar dos objetivos da empresa e a realizá-los com sucesso.

A participação nas decisões e as informações transmitidas com eficiência também acarretam pontos positivos para o desenvolvimento do trabalho destes funcionários, no *Endomarketing* esses pontos ajudam para que o funcionário se sinta capaz e dessa forma obtenha uma ascensão no seu ambiente profissional.

Um ponto especial nessa cadeia é a relação dentro da empresa, o ambiente de trabalho otimizado ajuda para que o resultado do trabalhador acarrete pontos positivos. Na pesquisa a liberdade para se comunicar com os superiores está em um desenvolvimento agradável, em uma transformação positiva visto que a relação com os superiores está boa por parte dos respondentes e este dado é ligado as reclamações/sugestões levadas em consideração por parte dos gestores, é importante que haja uma boa interação neste ponto e na Italiana Caruaru deve ser melhorado pelo fato de três quartos dos entrevistados confirmarem que às vezes são escutados pelos supervisores.

Estar em um ambiente de trabalho e se sentir bem é essencial e isso é o que o *Endomarketing* deseja em suas teorias, tornar o cliente interno responsável pelas metas e pretensões da empresa e motivá-lo a ponto de o deixar sentir responsável inteiramente pelo que faz é uma ação ótima para que a empresa se desenvolva com sucesso, pois o cliente interno só caminhará para excelência quando ele perceber que a empresa respeita os seus valores, investindo no seu conhecimento e apostando no seu potencial humano.

O relacionamento interpessoal dentro da organização é muito importante e o que foi visto é que este ponto na Italiana Caruaru está excelente, quando o nível de relacionamento das pessoas dentro da organização é bom, elas tornam-se mais produtivas, alavancando maior competitividade se ajudando e se comunicando melhor entre si.

Analisando a pesquisa e os objetivos almejados pela mesma é possível verificar o perfil do cliente interno, são funcionários que se empenham no seu trabalho que almejam o seu sucesso e o da sua empresa. A comunicação dentro da empresa existe porém é necessário que se aperfeiçoe mostrando resultados bons para os seus clientes internos resultando no comprometimento dos mesmos em relação aos objetivos da mesma.

Diminuir os problemas de relacionamento 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 todos vibrem num só sentido.

Bem, com a junção de todos esses pontos pode-se concluir o grau de satisfação do cliente interno com a empresa, e o resultado na Italiana Caruaru foi satisfatório visto que a empresa emprega um pouco do *Endomarketing* em seu trabalho.

A Italiana Caruaru é uma empresa respeitável e de grande porte que trabalha para o seu desenvolvimento e o desenvolvimento do seu cliente interno, porém ainda precisa estudar métodos eficazes para que haja uma melhor satisfação do seu funcionário no ambiente de trabalho, dentro dos pontos nos quais foram pesquisados – feedback em relação à qualidade do trabalho, participação nas decisões relativas ao trabalho, informações da empresa transmitidas com eficiência, liberdade para se comunicar com os superiores, reclamações/sugestões levadas em consideração e a relação com os superiores.

Ferramentas do *Endomarketing* são importantes para o desenvolvimento de uma empresa, na Italiana Caruaru essas ferramentas podem desenvolver com mais eficiência os seus funcionários tornando-os um único grupo, trabalhando numa mesma sintonia, buscando os mesmos resultados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sérgio. **O melhor sobre Clientes**. 6. Ed. Salvador: Casa da qualidade, 1997.
- ARNOLD, William W. ; PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas: O toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de Pesquisa em Ciências: análise quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- BEATTY, Sharon E.; SUH, Jaebeom; YOON, Mahn Hee. The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, p. 500-521, 2001.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2004.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão: Encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&P M Editores, 1998.
- _____. **Um Olhar sobre o Marketing interno**. Porto Alegre: L&P M Editores, 2000.
- _____. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&P M Editores, 2003.
- _____. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.
- CHANG, Richard Y. **O sucesso através das equipes**. São Paulo: Futura, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- _____. **Gerenciamento Pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. Ed. São Paulo: Pretince Hall, 2003.
- _____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DAVENPORT, T. O. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001. DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUBOFF, R.; HEATON, C. **Employee loyalty: a key to value growth**. Strategy & Leadership, v.27, nº1, 1999.

DWYER, F. Robert; SHURR, Paul H.; OH, Sejo. **Developing buyer – seller relationships**. Journal of Marketing, v.51, p.11-27, April 1987.

FERREIRA, Jansen de Queiroz. **Feedback**, competência essencial para desenvolver. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=q8uovjr3l>. Acesso em: 14 de novembro de 2011.

GIULIANI, A. C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

JOSEPH, W. Benoy. **Internal marketing builds service quality**. Marketing Health Services, p.54-59. 1996.

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

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pretince Hall, 2000.

_____. **Os 10 pecados mortais no Marketing: causas, sintomas e soluções**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004,4. Reimpressão.

KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMEIRA, Tânia M. V. In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 7-301.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo,1989.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

_____. **Tema do mês: Comprometimento**. Pensando Bem. Revista vida simples. Ed. Jun. 2006. Disponível em: <[HTTP://vidasimples.abril.com.br/edicoes/042/pensando_bem/conteudo-237217.shtml](http://vidasimples.abril.com.br/edicoes/042/pensando_bem/conteudo-237217.shtml)>. Acesso em: 24 de novembro de 2011.

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

PIZZINATTO, Nadia Kassouf; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; SPERS, Valéria Rueda Elias (Org.). **Administração**: evolução, desafios, tendências. São Paulo: Cobra, 2001.

_____. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Mickel e MONTGOMERY, Cynthia A. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução: Bazán. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCOTT, Dru. **Satisfação do Cliente**: a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

Questionário - Funcionários

CARGO _____

DATA: _____/_____/_____

1 – Você recebe “feedback” (retorno) em relação à qualidade de seu trabalho?

sempre às vezes nunca

2 – Você participa das decisões relativas ao seu trabalho?

sempre às vezes nunca

3 – Você acha que as informações da empresa são transmitidas com eficiência?

sempre às vezes nunca

4 – Você se sente à vontade para comunicar suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações com seus superiores?

sempre às vezes nunca

5 – Você sente que estas reclamações / sugestões são levadas em consideração?

sempre às vezes nunca

6 – Relacionamento Interpessoal:

A – Entre os colaboradores (colegas entre si):

Excelente bom regular ruim

B – Entre os colaboradores e superiores:

Excelente bom regular ruim

7 – Em geral, qual é o seu grau de satisfação em relação à empresa que você trabalha?

muito satisfeito satisfeito insatisfeito

Por quê?

Outros comentários:

ANEXO

QUESTIONÁRIO - ENDOMARKETING - 30 ENTREVISTADOS						
		sempre	as vezes	nunca		
2.1	feedback em relação a qualidade do trabalho	11	14	5	30	
2.1	feedback em relação a qualidade do trabalho	37	47	17	%	
2.2	Participação nas decisões relativas ao trabalho	7	3	20	30	
2.2	Participação nas decisões relativas ao trabalho	23	10	67	%	
2.3	Informações da empresa transmitidas com eficiência	11	19	0	30	
2.3	Informações da empresa transmitidas com eficiência	37	63	0	%	
2.4	Liberdade para se comunicar com os superiores	14	12	4	30	
2.4	Liberdade para se comunicar com os superiores	47	40	13	%	
2.5	Reclamações/ sugestões são levadas em consideração	5	22	3	30	
2.5	Reclamações/ sugestões são levadas em consideração	17	73	10	%	
		Excel	Bom	Reg	Ruim	
2.6	Relação com os colegas	20	9	1	0	30
2.6	Relação com os colegas	67	30	3	0	%
2.7	Relação com os superiores	12	13	4	1	30
2.7	Relação com os superiores	40	43	13	3	%
2.8	Grau de satisfação com a empresa	17	13	0		30
2.8	Grau de satisfação com a empresa	57	43	0		%