

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES DA CIDADE DO NATAL/RN

Larissa Carla Barbosa Chaves
larissa.psic@hotmail.com

Alysson André Régis Oliveira (Orientador)
alyssonandreregis@hotmail.com

RESUMO

Nos dias atuais, a área de gestão de pessoas é considerada como uma das mais importantes da organização, uma vez que a evolução tecnológica e a globalização proporcionaram o aumento da competitividade e inovações estratégicas, atreladas à necessidade de ter os funcionários como parceiros do negócio, buscando com essa parceria, elevar a vantagem competitiva diante de um mercado em que a luta para manter o sucesso é algo desenfreado. O Endomarketing, por sua vez, insere-se nesse cenário como um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de atividades que fazem uso de políticas, conceitos, técnicas de marketing e recursos humanos, tendo como principal foco a integração de todas as áreas e níveis organizacionais, fazendo com que os colaboradores tornem-se mais motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação do cliente. O objetivo da presente pesquisa foi mostrar os principais benefícios que o Endomarketing proporciona às organizações na cidade do Natal/RN que adotam essa ferramenta como fator estratégico, apontando as principais ações adotadas pelas empresas. Este projeto pode ser caracterizado como uma pesquisa de cunho qualitativo e um estudo de caso múltiplo de caráter exploratório e descritivo, para a coleta das informações necessárias foi realizada uma entrevista com perguntas estruturadas. Com relação à amostra, esta é caracterizada como não probabilística, por conveniência e acessibilidade. Como parte integrante da população-alvo da pesquisa, aponta-se como o universo e amostra os responsáveis pelos setores de Recursos Humanos das empresas X, Y e Z analisadas neste projeto. Depois de realizadas as entrevistas com os gestores, todas as informações foram analisadas qualitativamente e interpretadas de acordo com os objetivos específicos. Por meio dessa análise, pôde-se aferir que a construção dessa pesquisa possibilitou a aquisição de conhecimento acerca dos principais proveitos advindos da prática do Endomarketing nas empresas estudadas, podendo citar como benefícios centrais: o comprometimento dos colaboradores, clima organizacional satisfatório, sentimento de união e contentamento, resultados organizacionais positivos, dentre outros. Como também, resultou na ampliação de novos saberes acerca do tema, e a disseminação desse saber ainda pouco praticado pela maioria das empresas na cidade do Natal/RN.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Endomarketing. Gestão Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

Devido às constantes transformações ocorridas no mundo das corporações, o avanço da tecnologia, a necessidade de alcançar novos mercados e a elevação da vantagem competitiva, caracterizados atualmente como alavancas para as organizações, cenários estes que fizeram com que algumas empresas ampliassem suas visões quanto à importância de novas práticas e políticas em gestão de pessoas, e principalmente no valor e na atenção que passaram a oferecer ao capital humano inserido no ambiente corporativo.

Dentro dessa perspectiva, novos modelos e práticas em Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas estão sendo ampliados e modificados, a fim de gerir o comportamento humano no trabalho e as relações interpessoais, almejando o alcance do equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores.

É pensando assim que algumas corporações estão inserindo em suas práticas cotidianas a ferramenta estratégica denominada Endomarketing. Caracterizada como instrumento de grande diferenciação para as organizações, o Endomarketing tem como principal fundamento a valorização do fator humano das empresas, por isso, além de ser considerada uma ferramenta estratégica, também se torna fonte de vantagem competitiva.

Em outras palavras, o Endomarketing consiste na busca por tornar o funcionário um dos principais clientes dos resultados da própria empresa, sendo co-responsável pelo alcance dos objetivos e metas organizacionais, procurando assim, construir um ambiente de relacionamento saudáveis entre empresa-colaborador, levando-os ao comprometimento com os valores empresariais. Dessa forma, tem-se a elevação da qualidade dos bens e serviços, da produtividade dos processos e das pessoas, e conseqüentemente da satisfação dos clientes e melhores resultados.

Diante do exposto, torna-se necessário explorar mais acerca dessa temática, sendo para isso fundamental responder à seguinte questão central: Quais os principais benefícios que o Endomarketing proporciona às organizações na cidade de Natal/RN que adotam essa ferramenta como fator estratégico?

O objetivo geral da presente pesquisa foi mostrar os principais benefícios que o Endomarketing proporciona às organizações na cidade de Natal/RN que adotam essa ferramenta como fator estratégico. Para isso, foram abordados temas relacionados à gestão de pessoas (conceito, evolução e importância), bem como a concepção do Endomarketing, sua importância para os cenários organizacionais e como fator estratégico. A pesquisa indicou como sendo os objetivos específicos: a) Investigar as principais ações de Endomarketing utilizadas pelas empresas; b) Identificar os fatores que influenciaram as organizações a aplicar o Endomarketing como ferramenta estratégica; e c) Verificar os benefícios que essa ferramenta proporciona às organizações e seus colaboradores.

A proposta para construção desse estudo foi motivada e se fundamenta na constatação da presença de uma lacuna na maioria das organizações, uma vez que estas não vêem nos seus colaboradores a principal razão de sua existência. Outro motivo seria o desejo de aprofundar-se no tema, adquirindo conhecimentos sobre essa ferramenta tão importante para o dia-a-dia das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial abarca as principais contribuições teóricas acerca do tema em questão, visando proporcionar ao leitor conhecimentos ligados à gestão de pessoas e ao endomarketing. Para um melhor esclarecimento, o corpo deste referencial pretende citar os conceitos, a evolução e a importância da gestão de pessoas no cenário atual, bem como a definição de endomarketing, sua importância para as organizações e seu valor como fator estratégico.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Considerado um termo moderno e que redefine o papel dos Recursos Humanos nas organizações, a gestão de pessoas no panorama atual visa orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente laboral, construindo assim, práticas e políticas alinhadas às estratégias e objetivos organizacionais. Todas as transformações ocorridas nesse cenário direcionam o foco das organizações para a obtenção de maiores vantagens, a fim de tornarem-se amplamente competitivas diante do mercado, devendo

investir em modelos de gestão de pessoas que levem em consideração as necessidades individuais de cada colaborador.

2.1.1 Conceitos de Gestão de Pessoas

Nos dias atuais, a área de gestão de pessoas é considerada como uma das mais importantes da organização, uma vez que a evolução tecnológica e a globalização proporcionaram o aumento da competitividade e inovações estratégicas, atreladas à necessidade de ter os funcionários como parceiros do negócio, buscando com essa parceria, elevar a vantagem competitiva diante de um mercado em que a luta para manter o sucesso é algo desenfreado.

Considerada por Chiavenato (2004, p. 14) como “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, a gestão de pessoas é uma área bastante sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, uma vez que depende de diversos aspectos, como: a cultura e estrutura organizacionais; das características do negócio e da tecnologia adotada; do contexto ambiental; dentre outras variáveis essenciais. (CHIAVENATO, 2004, p. 6)

Inserindo na vertente da Psicologia, Dutra (2008, p.1) afirma que a gestão de pessoas “É um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Ou seja, busca gerir o capital humano focando o comportamento deste de forma que tanto os objetivos dos colaboradores quanto os objetivos organizacionais entrem em sintonia garantindo a eficácia e eficiência dos serviços e resultados empresariais positivos.

A gestão de pessoas é um modelo de gestão das organizações em substituição aos modelos científicos, clássicos e burocráticos, os quais foram úteis à época em que as sociedades mais avançadas ainda estavam escoradas em um sistema econômico politicamente industrial [...] contempla um processo que inicia na contratação e termina na aposentadoria ou demissão. É um termo moderno que redefine o papel dos Recursos Humanos. (DUTRA, 2008, p.1)

Devido às constantes transformações que vêm ocorrendo no mundo corporativo, torna-se cada vez mais claro a necessidade de compreender as novas políticas e práticas de gestão de pessoas e o significado dessas para os colaboradores. Corroborando com essa idéia, Dutra (2008, p.1) destaca que tais políticas e práticas “[...] deveriam permitir

ao gestor avaliar o risco de uma decisão sobre cada uma das pessoas diretamente envolvidas, sobre as demais pessoas e sobre a organização como um todo”. Como também, poder acompanhar diretamente a maneira como essas práticas influenciam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Considerando que as organizações são pessoas agrupadas em torno de um objetivo comum e que são essas pessoas que conduzem os negócios, utilizando-se de seus recursos intelectuais, como conhecimentos e habilidades, e também das informações disponíveis, podemos inferir que são elas que tomam as decisões necessárias para que se alcance os resultados pretendidos. (ORLICKAS, 2001, p. 35)

2.1.2 Evolução da Gestão de Pessoas

Descrever sobre a evolução de Recursos humanos, designada atualmente como Gestão de pessoas ou Gestão de talentos humanos é algo que nos remete aos tempos da administração científica baseada nos modelos da história norte-americana. É sob esta perspectiva, entre os anos 1890 e 1920, que Pacheco et al (2010) afirma que dá-se início a estruturação da evolução de RH, sendo este naquele período responsável por apenas contratar, demitir e supervisionar os trabalhadores.

Nesta época, os Recursos humanos juntamente com os empresários tinham uma visão puramente mecanicista e racional acerca do trabalho e dos funcionários, ou seja, estes “vendiam” sua força de trabalho em troca de uma remuneração, não havendo qualquer tipo de vínculo entre ambos que não fosse à produção.

Fischer (2002) relaciona o RH com esse período da administração ressaltando o surgimento do departamento pessoal, na qual as empresas passaram a perceber nos funcionários o principal fator de produção, que precisa ser administrado assim como os outros fatores que existem em uma organização. Isto é, era necessário apenas recrutar, selecionar, acompanhar e administrar esses funcionários em suas funções na empresa, e quando a expectativa desta é frustrada recorrem à demissão do empregado.

O que percebemos é a desatenção acerca do comportamento humano e até mesmo da singularidade de cada trabalhador. Com o passar do tempo e com o surgimento da fase das relações humanas, foi que as empresas começaram a se preocupar com esse lado humano inexplorado até então. Milkovich e Boudreau (2000) justificam o princípio desse período ao comentar que “[...] o movimento de relações humanas foi em grande parte uma reação contra os aspectos desumanos da administração científica levada a extremos”.

Foi a partir dos estudos e observações de Mary Parker Follet (princípios psicológicos) e Chester Barnard (princípios sociológicos) a respeito do fator humano nas organizações que esses estudiosos perceberam a necessidade da interatividade dos indivíduos e os resultados que eles poderiam oferecer com a troca de experiências e o aprendizado em conjunto. (CHIAVENATO,1979)

Dessa maneira, com a contribuição desse período, grande parte das organizações passaram a resguardar o aspecto relacional e psicológico do ser humano compreendendo-o como principal processo responsável pelo seu funcionamento.

Devido a essas mudanças ocorridas no cenário organizacional, a área de recursos humanos pôde analisar vários outros fatores ligados principalmente ao comportamento humano no trabalho. Construindo assim, políticas e práticas envolvendo esse fator e que paralelamente pudessem estar alinhados com as estratégias organizacionais, pois segundo Ferris (1999, p. 3) “[...] caso elas não estejam pode haver conflitos e efeitos distorcidos, podendo também criar ambigüidade e inibir tanto o desempenho individual como o organizacional [...]”.

Todas essas transformações direcionam o foco das organizações para a obtenção de maiores vantagens a fim de tornarem-se amplamente competitivas diante do mercado, devendo investir em modelos de gestão de pessoas que levem em consideração as necessidades individuais de cada colaborador. Proporcionando a este a participação ativa na construção da imagem da empresa, bem como a responsabilidade na realização das estratégias e resultados empresariais.

Para isso, é indispensável que esses modelos de gestão estejam fundamentados em práticas que atentem para a complexidade e a subjetividade dos funcionários. Estes também devem estar em harmonia com a missão da empresa, proporcionando a esta o melhor de si mesmos. (DAVEL & VERGARA, 2001)

Corroborando com a idéia supracitada, Tanure et al (2007, p. 3) atesta que “[...] o investimento no desenvolvimento de competências reforça o comprometimento da força de trabalho[...]”, isto é, considerar a valorização dos colaboradores como uma das principais ações é conseqüentemente possuir funcionários motivados e dedicados ao trabalho e à organização.

Ribeiro (2005, p. 4) ressalta que a tendência atual está voltada para a administração com as pessoas, ou seja, gerir as organizações juntamente com os colaboradores e os parceiros internos. Trata-se de uma nova visão acerca da importância

das pessoas na organização, percebendo àquelas não mais como um recurso e sim como um objetivo.

O autor ainda afirma que essa nova visão acerca do capital humano é algo fundamental, pois o trabalhador é percebido como um “[...] agente ativo e proativo, provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações”. Ou seja, são os próprios colaboradores a essência da existência das corporações de trabalho.

2.1.3 Importância da Gestão de Pessoas

É certo que as pessoas passam parte considerável de suas vidas se dedicando ao trabalho nas organizações, a fim de obterem crescimento pessoal e profissional, e principalmente com o objetivo de manter sua subsistência. Já as organizações necessitam do empenho e esforço das pessoas para estabelecer o próprio funcionamento e atingir o sucesso almejado. Como podemos perceber, essa relação existente entre as pessoas e organizações é uma via de mão dupla caracterizada pela dependência, uma vez que ambas necessitam da ajuda mútua para alcançarem seus objetivos.

De acordo com Brock (2005?), embora algumas empresas percebessem a gestão de pessoas como fator importante na dinâmica organizacional, uma vez que esse setor é responsável pelas contratações, avaliações de desempenho, políticas de RH adequadas, pela segurança e higiene no trabalho, dentre outros; não havia espaço para refletir acerca de um RH mais estratégico e diferente daquele utilizado apenas como suporte operacional.

As grandes transformações no cenário global com o avanço tecnológico e econômico passam a exigir cada vez mais dos gestores uma visão estratégica integral, a fim de conseguirem manter as organizações estáveis diante de um cenário inconstante na qual a agilidade e a eficiência são fatores essenciais.

É nesse momento que se desenvolve uma nova visão a respeito da estratégia organizacional, onde o alinhamento precisa atingir todas as áreas da empresa, e com isso, o RH passa a ser, finalmente, visto como uma área fundamental para o alcance dos objetivos. (BROCK, 2005? p. 1)

Confirmando a idéia citada anteriormente, Becker (2000, p. 2) assevera que “[...] as realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente”.

Porém a mudança do RH tradicional para o RH estratégico não ocorre facilmente, pois os gestores precisam acreditar que essa transformação realmente trará benefícios em favor da organização. Como afirma Rocha-Pinto (2003), o modelo de gestão autocrático e centralizador que ajustam as pessoas à tecnologia como se fossem máquinas ainda é percebido na atualidade, pois trazem os resultados positivos esperados. Por este motivo, é que alguns gestores não acreditam na mudança do RH estratégico, uma vez que para eles é necessário apresentar sólidas evidências de que esse novo modelo irá superar suas expectativas e trazer ganhos positivos, principalmente no que diz respeito às relações humanas. (BROCK, 2005?)

Um dos pontos principais dessa mudança do tradicional para o estratégico está em conseguir transformar a área de gestão de pessoas em um centro de resultados e não mais como centro de custos para a organização. Para Brock (2005?), deve-se buscar focar nos resultados e não nas atividades tradicionais, promovendo assim, a excelência organizacional diante do mercado competitivo atual. É pensando dessa forma que as empresas devem investir no capital humano através de treinamentos, remuneração, reconhecimento, etc., para que seus produtos e serviços sejam oferecidos aos clientes externos de maneira diferenciada, gerando ótimos retornos para a organização.

Cabe à área de gestão de pessoas antecipar essas tendências, pensar no que é preciso fazer hoje e também no que é preciso fazer daqui a algum tempo; pensar no novo perfil dos profissionais, nas necessidades futuras da empresa: o Recursos Humanos precisa fazer com relação às pessoas o mesmo que o marketing faz com relação ao consumo: antecipar tendências e ser pró-ativo. (ORLICKAS, 2001, p. 35)

Ribeiro (2005, p. 6) afirma que a área de Recursos Humanos deve estar focada, permanentemente, para auxiliar a organização a atingir seus objetivos e a realizar suas missões, para assim tornar-se competitiva. Além disso, deve-se também prover “[...]colaboradores motivados e bem treinados, concomitantemente a isto, desenvolver a qualidade de vida no trabalho, administrar as mudanças e incentivar políticas éticas e comportamento socialmente responsável”. (RIBEIRO, 2005, p. 6)

Orlickas (2001) ainda sugere que o RH deve inovar e ousar em suas atividades, oferecendo aos colaboradores serviços inéditos, identificar necessidades e ferramentas para moldar de acordo com a cultura da empresa, aprender a disseminar informações e conhecimentos, dentre diversas outras ações. Com essas atitudes espera-se que o setor de gestão de pessoas conquiste seu espaço e realmente adquira um valor agregado junto à alta gestão da empresa, colaborando cada vez mais na obtenção de vantagens competitivas para o sucesso organizacional.

Fortalecendo todas as idéias anteriormente citadas, Lacombe (2005) finaliza este contexto argumentando a importância de não se perder de vista o fator humano nas organizações, na qual as pessoas necessitam ter qualidade de vida e também de serem felizes tanto profissional quanto pessoalmente, percebendo na empresa um suporte de que precisam para atingir seus objetivos, sendo visualizadas como parceiras dos negócios e fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências pelas organizações.

2.2 ENDOMARKETING

Ferramenta de grande diferenciação para as organizações que buscam elevar seu potencial competitivo e abranger sua competição por novos mercados, o endomarketing tem como principal fundamento a valorização do capital humano das empresas, sendo atualmente considerada uma ferramenta estratégica e fonte de vantagem competitiva. Essa ferramenta busca tornar o funcionário um dos principais clientes dos resultados da própria empresa, sendo co-responsável pelos objetivos e metas organizacionais, construindo assim, um ambiente de relacionamentos saudáveis entre empresa-colaborador, levando-os ao comprometimento com os valores e objetivos empresariais. Com isso, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes e melhores resultados.

2.2.1 Definição

O contexto que envolve o endomarketing ainda é algo que permeia entre o conhecido e o desconhecido entre as organizações, uma vez que devido sua nomenclatura poucos sabem seu real significado e vantagens de suas ações para o

ambiente corporativo. Como qualquer nova tendência no campo da gestão de pessoas, marketing ou administração, o endomarketing foi determinado pelo processo natural de concorrência entre as organizações.

Grande parte das empresas buscaram adotar essa ferramenta como forma de diferenciar-se das demais, possibilitando o aumento do seu potencial competitivo. Como afirma Costa (2010), ainda não é possível estabelecer com exatidão o início de sua aplicação, porém, há registros acadêmicos desde a década de 70 e 80 na qual empresários do mundo inteiro sempre adotaram iniciativas nesse sentido, com características marcantes de benevolência.

O termo endomarketing tem o prefixo *endo* que significa “para dentro, dentro de”, na qual dá a idéia de interiorização e/ou de uma ação que se move para dentro de si. Neste sentido, o endomarketing pode ser entendido como ações de marketing voltadas para o interior da empresa. (FRANÇA, 2009, p. 149)

Corroborando com França (2009), Brum (2010, p. 49) define endomarketing como sendo um “conjunto de ações de marketing para o público interno. São ações que uma empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares.” A autora ainda afirma que comunicação interna, marketing interno ou endomarketing podem ser estabelecidos como um conjunto de ações que visam um objetivo comum entre os colaboradores, isto é, tornar claro os objetivos, as metas e resultados da organização.

É pensando principalmente na valorização de seu capital humano que grande parte das organizações estão adotando essa ferramenta como estratégia de gestão e como fonte de vantagem competitiva. De acordo com França (2009), dentre outras características do endomarketing estão: promover a integração, a cooperação, o comprometimento, a satisfação, a motivação no interior da organização; e fazer um elo entre as áreas de recursos humanos e marketing, melhorando o relacionamento entre o público interno e externo.

A importância da satisfação dos empregados está no aumento da capacidade organizacional para satisfazer aos clientes externos. A empresa, ao fazer uso do endomarketing passa a construir e a manter bons relacionamentos com seus empregados, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes. Com isso, percebe-se o quanto importante é o endomarketing para o sucesso do marketing. (FRANÇA, 2009, p.150)

Enquanto o endomarketing procura cuidar do relacionamento entre a empresa e seus funcionários, tratando-os como clientes internos cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos. O marketing, por sua vez, busca à satisfação do cliente externo por entender que é da troca de bens e serviços por recursos financeiros que vêm o sustento da empresa. Ou seja, é dessa união entre endomarketing e o marketing que nasce o sucesso da organização, uma vez que valorizando primeiramente o colaborador e tratando-o como cliente e parceiro do negócio, conseqüentemente seu relacionamento com os clientes externos será mais proveitoso e satisfatório.

Em 1985, uma nova fase na concepção do marketing interno foi propagada, compreendendo seu papel como principal meio na implantação de estratégias e uma ferramenta complementar e essencial à gestão de mudanças, no sentido de habilitar a organização para o enfrentamento dos desafios pós-modernidade. Para Costa (2010), a função do endomarketing é “alinhar, educar e motivar a força de trabalho em direção aos objetivos organizacionais, em um sistema em que cada pessoa entenda e reconheça não apenas o valor do desafio, mas seu papel nesse processo”. (COSTA, 2010, p. 47)

No campo teórico, as definições para o endomarketing são amplas e a cada dia vêm crescendo mais no contexto corporativo. Em tais definições percebemos a importância de se trabalhar o ambiente interno para que possa refletir no relacionamento com o cliente externo, objetivando garantir melhores resultados econômicos e humanos, uma vez que a motivação e o compromisso dos funcionários estarão alinhados com os objetivos estratégicos.

Fortalecendo as definições citadas anteriormente sobre o termo, França (2009), finaliza conceituando endomarketing como sendo um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de atividades que fazem uso de políticas, conceitos, técnicas de marketing e recursos humanos, tendo como principal foco a integração de todas as áreas e níveis organizacionais, fazendo com que os colaboradores estejam mais motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação do cliente.

2.2.2 Importância para os cenários organizacionais

Diante do cenário mundial, o endomarketing está a cada dia ganhando mais espaço e importância no ambiente organizacional, uma vez que a competição por novos mercados avança de forma acirrada em nosso cotidiano. Como afirma Bohnenberger (2002), embora as inovações tecnológicas representem um fator fundamental na elevação dos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, pode-se perceber que há

também a constatação da necessidade do elemento humano como parte essencial nesse processo.

Essa ferramenta propõe e dissemina uma série de valores, como: eficácia, eficiência, qualidade, competitividade, abertura, reconhecimento, respeito, democracia, criatividade, dentre outros. Podendo ser utilizado para produzir e difundir uma linguagem cultural própria e homogênea para toda a organização, tendo como suporte um conjunto de valores elegidos pelos próprios colaboradores, com o objetivo de facilitar os relacionamentos internos e consolidar a cultura através da valorização e difusão de seus aspectos positivos, de modo a tornar a empresa mais apta às mudanças freqüentes. (CERQUEIRA, 1999, p. 156)

Pode-se compreender que o endomarketing vai muito além do que imaginamos, pois ele influencia de maneira vigorosa todas as áreas que compõem as organizações, uma vez que sua prática permeia nas atitudes e comportamentos dos funcionários. Nesse sentido, perceber a sua importância diante do cenário atual é algo que representa e determina uma condição primordial para o sucesso corporativo.

Levando em consideração a valorização do fator humano, o endomarketing busca tornar o funcionário um dos principais clientes dos resultados da própria empresa, sendo co-responsável pelos objetivos e metas organizacionais. Para Bekin (1995), essa ferramenta objetiva “realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cultivando a harmonia e fortalecendo a comunicação interna”.

Concordando com Bekin, Brum (2010) defende que o endomarketing proporciona ao funcionário educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e informado, capaz de surpreender e encantar o cliente. O propósito é transformar o colaborador em facilitador e parceiro na consolidação da imagem da empresa e de seu valor diante do mercado.

Portanto, as organizações que almejam se destacar no mercado competitivo diante de seus concorrentes devem utilizar de ações e programas de endomarketing. Mas não somente aprimorando a comunicação interna, mas também utilizando-o como uma tarefa de contratar, treinar e motivar os colaboradores a se tornarem clientes da própria empresa em que trabalham. (LIMA, 2010, p. 10)

Conseguir atingir todos esses objetivos com a implantação de um único programa é um processo que necessita de tempo e da conscientização de todos os indivíduos que compõem cada organização, uma vez que lidar com a complexidade da

subjetividade e singularidade de cada ser humano é algo bastante desafiador. Logo, como afirma Lima (2010), podemos considerar que o grande desafio na produção do endomarketing é levar os colaboradores a aplicarem em seu dia-a-dia valores como transparência, comprometimento e cooperação, transformando-os em crescimento tanto pessoal quanto profissional, e conseqüentemente, em vantagens na produtividade e melhorias organizacionais.

Dessa forma, o marketing interno pode contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente atende uma das principais características da vantagem competitiva: ser de difícil imitação. (BOHNENBERGER, 2002, p. 4)

Diante desse contexto, o grande diferencial das empresas está na valorização e satisfação do capital humano interno, no poder de descentralização, na gestão participativa, na autonomia do processo decisório, em uma organização na qual a coesão interna e a comunicação das informações são premissas básicas para o alcance de resultados positivos.

2.2.3 Endomarketing como fator estratégico

É dentro dessa nova formatação de gestão de pessoas nas organizações que a comunicação e o marketing interno têm encontrado o cenário de que necessitam para se desenvolver e se fortalecer como uma estratégia de gestão. O fundamental para as empresas é não apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente oferecer um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes. (BRUM, 2010, p. 20)

Dessa forma, o endomarketing se configura como uma ferramenta estratégica com um alto potencial competitivo, que deve ser percebida como um grande benefício para àquelas empresas que a adotam em suas práticas, visando a diferenciação no mercado e a elevação de vantagem competitiva diante da concorrência. O que podemos perceber é que ainda existe uma lacuna na maioria das organizações, uma vez que grande parte dos executivos visualizam apenas o lucro e o relacionamento com os clientes externos, em detrimento do principal gerador de recursos e fonte de conhecimento, que são os colaboradores.

Para Brum (2010, p. 22), o “endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em

termos de mercado, mas a perenização”. Ou seja, deve ser um processo continuado e estratégico capaz de favorecer a gestão de mudanças e de continuidade do processo.

Na concepção de Bekin (1995) existem três condições indispensáveis para que o endomarketing seja implementado na organização. Primeiro, o endomarketing precisa ser percebido como parte integrante da estratégia global. Em segundo, esta ferramenta requer conhecimento, informação, compromisso e apoio da alta gestão da empresa. Por fim, antes de se implantar é preciso avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional, possibilitando assim, o conhecimento do próprio contexto.

Fortalecendo as idéias supracitadas, Bohnenberger (2002) destaca que a organização que enxerga o endomarketing como uma ferramenta estratégica, consegue sair na frente das demais, a caminho da liderança de mercado, atraindo e fidelizando seu público interno, e atingindo os objetivos organizacionais. É buscando essa conquista e sedução dos clientes internos que se torna importante o desenvolvimento de um endomarketing efetivo e eficiente para a condução do sucesso organizacional.

3. METODOLOGIA

Este capítulo pretende mostrar os caminhos que serão percorridos para se chegar aos objetivos propostos e o plano elaborado para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, bem como o tipo de pesquisa, a apresentação do universo e amostra, os instrumentos de coleta de dados, e o tratamento dos dados.

O presente projeto pode ser caracterizado como uma pesquisa de cunho qualitativo e um estudo de caso múltiplo de caráter exploratório e descritivo, na qual pretende-se buscar conhecimentos esclarecedores acerca do endomarketing e seus benefícios para as empresas da cidade do Natal/RN. A partir disso, objetiva-se definir o rumo de ação para explorar o assunto gerando novas ideias.

Como afirma Minayo (2002), a pesquisa qualitativa procura trabalhar com uma série de questões particulares, atravessando um universo de significados, motivos, aspirações, valores, atitudes, crenças, o que corresponde a um espaço mais intenso das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser restringidos à simples determinação de variáveis.

Minayo (2002, p. 26) também assevera que as fases exploratória e descritiva da pesquisa configuram-se “[...] no tempo dedicado a interrogar-nos preliminarmente sobre o objeto, os pressupostos, as teorias pertinentes, a metodologia apropriada e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo”. Assim, poderemos nos aprofundar com relação as características do problema e do universo a ser pesquisado.

Para a pesquisa científica, o universo corresponde a totalidade de pessoas ou o conjunto de objetos ou fatos que fornecerão as informações necessárias aos objetivos propostos da pesquisa, possibilitando abranger todo o problema investigado em suas múltiplas dimensões. (MINAYO, 2002, p. 43)

Com relação a amostra, podemos caracterizá-la como não probabilística, por conveniência e acessibilidade, uma vez que, segundo com Coelho (2007, p. 1), “[...] as escolhas dos elementos de análise não necessitam de uma base estatística, mas das causas ocorridas, por critérios pessoais adquiridos através das experiências vivenciadas”.

Como parte integrante da população-alvo da presente pesquisa caracterizou-se como um universo e amostra os responsáveis pelos setores de Recursos Humanos das empresas X, Y e Z analisadas neste projeto. A escolha deste universo se deu devido à responsabilidade que esses gestores de RH têm na condução do mesmo e na elaboração e implantação de ações voltadas ao público interno. Portanto, acredita-se que as informações fornecidas pelos gestores possam contribuir para a construção desta pesquisa, bem como para a disseminação de um saber ainda pouco praticado pela maioria das empresas na cidade do Natal/RN.

Buscando contribuir na legitimação dos objetivos propostos do presente trabalho, os dados da pesquisa foram coletados através de uma entrevista estruturada e com perguntas abertas que permitiu um conhecimento mais aprofundado com relação ao problema em questão.

Segundo Minayo (2002), a entrevista é um procedimento mais usual, pois é por meio dela que o pesquisador obtém informações contidas na fala dos atores sociais. Ela não significa apenas uma conversa neutra e sem pretensões, uma vez que se introduz como forma de coleta dos fatos mencionados pelos atores, enquanto sujeito-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada.

Uma vez que o tipo de pesquisa deste trabalho é qualitativa, os dados obtidos foram organizados e analisados também na abordagem qualitativa, utilizando-se das falas dos respondentes para a validação da pesquisa. “Os dados são reduzidos e interpretados. Assim, as palavras dos respondentes, a citação direta e os comentários interpretativos do pesquisador combinam-se no relato dos resultados da pesquisa”. (ROESCH,1999, p. 171).

Por fim, a apresentação dos dados será realizada de maneira a resguardar a integridade tanto do respondente quanto da empresa, utilizando-se para isto as letras X, Y e Z para caracterizar as empresas, e os termos RX, RY e RZ para distinguir os respondentes de cada uma.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação das informações colhidas nessa pesquisa foram adquiridas através de uma entrevista qualitativa com os gestores de três empresas de diferentes ramos de atuação na Cidade do Natal, e através dos depoimentos e visões desses gestores de Recursos Humanos, pudemos conhecer a realidade dessas empresas quanto a prática da ferramenta estratégica denominada endomarketing.

4.1 AÇÕES DE ENDOMARKETING

A análise desta variável pretende responder ao objetivo específico “Investigar as principais ações de endomarketing utilizadas pelas empresas”, tendo como foco a motivação, satisfação e retenção dos colaboradores. Conforme as respostas dos gestores entrevistados pode-se verificar que a prática do endomarketing é algo que ainda requer um maior aprofundamento quanto às opções de ações criativas que realmente sejam postas em prática e compatíveis com a cultura organizacional, além das que estão sendo praticadas como, por exemplo, as comemorações de datas festivas. Tratam-se de ações

que na visão dos entrevistados estão aos poucos fazendo a diferença e proporcionando a satisfação dos colaboradores. Tais afirmações podem ser constatadas por meio de alguns depoimentos dados pelos gestores.

Com relação ao que a empresa oferece para manter nossos funcionários motivados, podemos citar: os salários pagos em dia; assistência médica, no qual ele paga somente um real ao mês; auxílio educação de 50%, para aquele funcionário que pretende fazer uma graduação ou pós-graduação; vale refeição; e participação nos lucros na empresa. Esse conjunto de ações juntamente com um relacionamento franco, sincero e aberto faz com que a empresa tenha um nível de clima organizacional bastante satisfatório. (Respondente X, empresa X).

A empresa oferece algumas ações de endomarketing como: aniversariantes do mês; comemorações do dia do profissional; dia da mulher; dia das mães; dia dos pais; dia dos namorados; páscoa; confraternização de final de ano; e tempo de casa do colaborador. Com essas ações percebemos que mantemos nossos funcionários satisfeitos com a política da empresa, pois vêem que a organização se importa e valoriza o trabalho de cada um. (Respondente Y, empresa Y).

Ainda estamos iniciando quanto a algumas políticas de valorização e motivação para nossos colaboradores. Atualmente praticamos pequenas ações como: a comemoração dos aniversariantes do mês; semana da páscoa (no qual a diretoria entrega uma caixa de chocolate e peixe para cada funcionário); a realização de reuniões mensais com a gerência de tráfego e a psicóloga (no qual os operadores expõem suas dificuldades, opiniões e/ou dúvidas com relação ao trabalho diário deles); a comemoração do natal; o mural informativo; a prática do recrutamento interno; e treinamentos tanto internos quanto externos, todos com foco na qualificação profissional e no atendimento. (Respondente Z, empresa Z).

Pode-se perceber que entre a empresa Y e a empresa Z há semelhanças quanto ao tipo de ação realizada, diferenciando-se somente quanto ao método que essa ação é praticada. Já a empresa X, diferencia-se das demais devido suas ações estarem focadas mais nos benefícios oferecidos aos colaboradores. O endomarketing, por se tratar de uma ferramenta ainda não muito explorada e praticada pela maioria das empresas na Cidade do Natal, pode-se considerar que essas organizações têm uma visão divergente das demais quanto à realização de práticas de reconhecimento, valorização e satisfação

de seus clientes internos, o que faz com que as mesmas tornem-se bem vistas diante do mercado e do público interno e externo. Com relação a existência de uma política de retenção de talentos, a maioria dos entrevistados responderam que retêm seus colaboradores com práticas cotidianas de reconhecimento e valorização, como podemos comprovar nos seguintes depoimentos.

Nós retemos talentos com salário pago em dia (salário compatível com o mercado), política de benefícios diferenciada e um programa de desenvolvimento capaz de dar uma visão de futuro para o funcionário. (Respondente X, empresa X).

Hoje a empresa não tem essa política de retenção de talentos. Pois trabalhamos em uma gestão descentralizada, onde acreditamos que o nosso diferencial é desenvolver profissionais tanto para a empresa quanto para o mercado. (Respondente Y, empresa Y).

Ainda não temos uma política efetiva de retenção de talentos. O que atualmente praticamos como formas de retenção são todas as ações citadas. Porém, temos outros projetos que serão colocados em prática futuramente com o objetivo de valorização, reconhecimento e retenção dos talentos presentes na empresa. (Respondente Z, empresa Z).

Configura-se nos depoimentos supracitados, principalmente nas empresas Y e Z, a não concretização de uma política de retenção de talentos como prática de gestão, o que elas percebem como maneiras de reter seus talentos são as ações cotidianas praticadas com foco na valorização, gestão descentralizada, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Esta ferramenta, como podemos perceber também é utilizada como forma de retenção na empresa X, juntamente com uma política de benefícios diferenciada. As ações de endomarketing, por sua vez, consideradas como ferramentas estratégicas que proporcionam a busca por vantagens competitivas e fidelização dos clientes internos, tornam-se algo que de acordo com os depoimentos dos entrevistados, sintetizam todas as ações citadas para manter os colaboradores satisfeitos e motivados com a empresa.

Temos dois programas que eu reputo como fundamentais. Nós temos um programa de informações para o funcionário, através do informativo mensal, e temos também o informe RH que são aquelas notícias de caráter extemporâneo que são comunicados. Ainda estamos carente nesse ponto, é tanto que eu estou implantando agora o jornal mural, um quadro em que mensalmente serão

colocadas as notícias para que os funcionários tanto daqui (do administrativo) como das obras leiam e se atualizem sobre as políticas de gestão de uma maneira geral. Nós estamos acelerando o passo para melhorar a comunicação, para aperfeiçoar as nossas ações de endomarketing e informação. (Respondente X, empresa X).

Todas as que citei na questão A podem ser caracterizadas como as ações que a empresa utiliza atualmente para valorizar o quadro de colaboradores. (Respondente Y, empresa Y).

Acredito que as práticas de endomarketing que utilizamos atualmente na empresa seja as mesmas ações citadas na primeira questão. Como falei anteriormente, ainda estamos iniciando nossas ações de endomarketing, mas acredito que as ações citadas estão proporcionando o retorno esperado para o momento em que a empresa está vivendo. Porque temos que fazer cada ação de acordo com a situação e a cultura da empresa. (Respondente Z, empresa Z).

Como podemos analisar, as ações de endomarketing relatadas nas falas dos entrevistados refletem a importância que estas empresas têm com seus colaboradores. Percebemos que essas ações ainda estão sendo aos poucos implantadas no cotidiano laboral, uma vez que cada empresa irá adaptar cada tipo de ação à sua cultura e ao seu momento presente. Com relação à empresa Y, as ações de endomarketing referenciadas estão centradas na comunicação interna, através de informativos mensais e extemporâneo relacionados aos recursos humanos. E na empresa Z, os resultados das práticas do endomarketing já estão sendo percebidas no ambiente de trabalho, proporcionando assim, o retorno esperado e planejado para a atual situação empresarial.

Inferimos que as empresas X, Y e Z, de acordo com os depoimentos supracitados, configuram-se em organizações cujas visões estratégicas convergem quanto à abordagem e importância da prática da ferramenta de endomarketing para a valorização do quadro de pessoal e conseqüentemente para o alcance de vantagens na produtividade e melhorias organizacionais. Como também, pode-se verificar a existência de divergências quanto à metodologia aplicada para se alcançar o objetivo das ações de endomarketing, uma vez que cada empresa adapta suas ações à sua cultura organizacional, buscando assim, sempre manter o principal objetivo dessa ferramenta de gestão estratégica, caracterizado pela valorização, desenvolvimento, satisfação e motivação do capital humano das organizações.

4.2 INFLUÊNCIAS NA APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING

A análise desta variável pretende responder ao objetivo específico “Identificar os fatores que influenciaram as organizações a aplicar o Endomarketing como ferramenta estratégica”, como forma de poder conhecer os motivos aos quais levaram as empresas pesquisadas a adotarem essa ferramenta em suas práticas de gestão. Dentro dessa perspectiva, conforme as respostas dos entrevistados podemos verificar que as empresas percebem seus colaboradores como os principais atores para construção de uma gestão participativa e fundamentais para o negócio. Tais afirmações podem ser comprovadas nos seguintes depoimentos dados pelos gestores.

A gestão não é feita pelos acionistas, pelos donos, pelos diretores apenas, é feita pelo conjunto. Por isso que eles participam ativamente em todos os processos. Processo de elaboração de metas e de participação nos resultados, todos têm sua contribuição nesses processos, o que faz com que a empresa perceba neles (colaboradores) o principal ativo de crescimento da organização. (Respondente X, empresa X).

Hoje temos a participação ativa de um grupo de funcionários chamados de comitê de endomarketing, que é composto por um representante de todas as áreas da empresa. A importância de eles participarem é que percebam o valor dessas ações para a organização consolidar um clima organizacional bom, e que vejam na empresa algo em que podem confiar para auxiliar no crescimento profissional dos mesmos. (Respondente Y, empresa Y).

Todos os funcionários que fazem parte da empresa têm sua importância, dos cargos menores aos maiores, todos têm um grau especial de importância para o crescimento da empresa. É por isso que a cada dia planejamos algo voltado para a satisfação e valorização daqueles que são as peças-chave para a empresa está na posição em que se encontra no mercado de transportes de Natal. (Respondente Z, empresa Z).

Pode-se perceber pelos depoimentos supracitados, que todas as organizações pesquisadas valorizam a participação ativa e constante de seus colaboradores na construção da gestão, independente das funções que exerçam na empresa, todos têm seu valor e são importantes para a fortificação da cultura e do clima organizacionais. Corroborando com o exposto, as necessidades de cada funcionário também se torna fonte de preocupação para as empresas, uma vez que estas almejam reter funcionários motivados e comprometidos, e não o inverso. Fatos estes que podem ser constatados nos seguintes depoimentos.

O funcionário insatisfeito gera resultado negativo, e a nossa empresa só alcançou expressivos resultados em função do grau de satisfação, de comprometimento e de dedicação dos funcionários. É essa dedicação e integração que fez com que a empresa triplicasse de tamanho e que contribuíram para seu sucesso. (Respondente X, empresa X).

A organização deve dar a sua contribuição, seja ela através de uma ação de endomarketing para tornar o dia deste colaborador mais alegre e faça esquecer um pouco de suas dificuldades, ou de um gestor bem preparado para ouvir e ajudá-lo no que for necessário. (Respondente Y, empresa Y).

Nós a cada dia nos preocupamos e buscamos planejar e executar ações que visem nossos principais ativos (nossos funcionários). Porque são eles que fazem a empresa crescer e se estabelecer no mercado. Então nada melhor do que valorizá-los e satisfazê-los tanto pessoalmente quanto profissionalmente. (Respondente Z, empresa Z).

Através das falas dos gestores ratifica-se a necessidade de possuir e reter colaboradores motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização em que trabalham, possibilitando a troca de investimentos realizados na dualidade empresa-colaborador, ou seja, o funcionário investe à organização de dedicação, compromisso e comprometimento com o trabalho, e em troca são investidos de reconhecimento, valorização e oportunidades de crescimento profissional. Fortalecendo os depoimentos citados acima, outro ponto central são os fatores e/ou influências que fizeram com que as organizações estudadas percebessem nas ações de endomarketing algo considerável a ser praticado no cotidiano laboral. Isto pode ser verificado através dos subseqüentes depoimentos.

A necessidade de termos nossos colaboradores comprometidos com o resultado da nossa organização, sem isso a gente não consegue o resultado esperado. Com todas essas ações de endomarketing, de informar, de comunicar, de monitorar o clima organizacional permanentemente é que traz como resultado o nível de crescimento da organização. (Respondente X, empresa X).

Acredito que esses fatores podem ser: a chance de consolidar cada vez mais um excelente clima organizacional na empresa, e por sentir satisfação em fazer algo diferente para o colaborador e conseguir extrair um sorriso de cada participante das ações. (Respondente Y, empresa Y).

A necessidade que percebemos de valorizar e reter todos os nossos colaboradores, para que assim possamos ter funcionários comprometidos com a missão, visão e os objetivos da empresa. Proporcionando o crescimento desejado, tanto para o colaborador quanto para os resultados da organização, pois na verdade somos vias de mão dupla no qual um ajuda o outro a crescer e a alcançar os objetivos planejados. (Respondente Z, empresa Z).

Diante do exposto, podemos analisar que vários são os motivos ou influências que levaram as empresas a inserir o Endomarketing no arcabouço das práticas de gestão

estratégica. As empresas X e Y trazem como fatores centrais a idéia da manutenção do clima organizacional satisfatório, que contribua para disseminar as outras ações. Já a empresa Z traz como objeto principal a necessidade de manter os colaboradores comprometidos com a estrutura organizacional, possibilitando assim, o alcance de resultados positivos tanto para a empresa quanto para o funcionário.

4.3 BENEFÍCIOS DO ENDOMARKETING

A análise desta variável pretende responder ao objetivo específico “Verificar os benefícios que essa ferramenta proporciona às organizações e seus colaboradores”, constatando as contribuições efetivas da aplicação e execução do Endomarketing em curto, médio e longo prazo para empresa-colaborador. Conforme as respostas dos gestores entrevistados pode-se comprovar os reais benefícios dessa ferramenta para os resultados organizacionais. Tais afirmações podem ser demonstradas por meio dos depoimentos subseqüentes.

Todos os resultados planejados foram plenamente atingidos, isso em função do comprometimento do funcionário, e em acreditar nos objetivos do negócio. Então, o funcionário aqui não trabalha para cumprir horário de trabalho, ou mesmo para cumprir jornada, todos têm objetivos de fazer com que a empresa cresça, para que eles cresçam juntos. (Respondente X, empresa X).

Os benefícios para a empresa é ter um equipe feliz e comprometida com os valores da empresa, o que conseqüentemente resulta em bons resultados organizacionais, como também gera a satisfação dos clientes externos que freqüentam a organização. E para o colaborador posso considerar que seja trabalhar em uma empresa que se preocupa e valoriza o quadro funcional, como também se importa com o clima que as pessoas geram na organização como um todo. Esses fatores refletem diariamente no cotidiano de trabalho. (Respondente Y, empresa Y).

Os benefícios para a empresa podemos citar que são os bons resultados alcançados; a manutenção da harmonia e clima no interior da empresa; o bom atendimento aos nossos clientes externos, no qual facilita a adesão e fidelização dos mesmos em utilizar somente nossos transportes. E quanto ao colaborador podemos dizer que a satisfação em trabalhar na empresa; a consciência que eles têm de que a empresa realmente se importa com eles, tudo isso faz com eles sejam felizes e se tornem a cada dia mais comprometidos com a cultura e os ideais da empresa. (Respondente Z, empresa Z).

Diante das falas supracitadas dos gestores, nota-se um leque de proveitos advindos das ações de Endomarketing praticadas no cotidiano laboral. Como se pode perceber, a empresa X focaliza seus ganhos no crescimento unificado entre empresa-

colaborador, bem como no comprometimento dos colaboradores à empresa. A empresa Y centraliza sua atenção nos proveitos relacionados também ao comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, bem como a valorização do quadro funcional e conseqüentemente a satisfação de seus clientes externos. E quanto à empresa Z, esta ratifica os resultados positivos e o equilíbrio do clima organizacional, favorecendo assim, o aprimoramento no atendimento ao cliente externo e sua fidelização à empresa. Buscando ainda, contribuir com o objetivo específico em questão, foram discutidos também os benefícios trazidos para o relacionamento empresa-colaborador, podendo-se aferir nos seguintes depoimentos.

O nível de moral da equipe é muito alto, então você vê o pessoal sempre participativo, sempre alegre. A gente tem ações muito simples, não são nada mirabolantes, ações de confraternização, o aniversariante do mês, amigos da barra de chocolate, no qual todo anos fazemos tipo um amigo secreto. Ou seja, todos têm um objetivo único e bem definido, que é fazer a empresa crescer para crescerem juntos. (Respondente X, empresa X).

Trouxeram um sentimento bom, um sentimento de união e fortalecimento, em que sabemos que somos bem tratados e valorizados em nosso trabalho, isso é fundamental para aumentarmos nossa dedicação e comprometimento em a cada dia ter a certeza de sermos fontes primordiais para o crescimento da empresa. Quanto à empresa-colaborador: se preocupa em ter um clima organizacional bom, onde os talentos externos (mercado) sintam interesse em trabalhar conosco. E com relação ao colaborador-empresa é: se sentir feliz, reconhecido ou lembrado pela empresa onde trabalhar. (Respondente Y, empresa Y).

Trouxeram somente coisas boas, pois buscamos ao máximo adequar cada benefício à necessidade de cada um. Com isso, pudemos facilitar muito o trabalho em equipe, a manutenção de um bom clima organizacional, a retenção daqueles colaboradores que se identificam com a cultura da empresa, e o sentimento de felicidade e satisfação em fazer parte da empresa. (Respondente Z, empresa Z).

Em todos os depoimentos relatados acima, podemos perceber a presença de um sentimento de contentamento e realização em fazer parte da organização a que pertencem, deixando transparecer a importância de ser ter a prática efetiva do Endomarketing como fonte de gestão estratégica e de resultados satisfatórios para empresa-colaborador. É através desses relatos que se confirma a relevância que essa ferramenta oportuniza àquelas empresas que a usufruem da melhor maneira, como principalmente para àquelas que visam a valorização, satisfação e reconhecimento de seu capital humano.

5. CONCLUSÃO

No dias atuais, considerando-se todas as transformações sucedidas na sociedade e nos cenários organizacionais, grande parte das empresas ainda necessitam modificar suas visões e práticas de gestão, para assim acompanhar a acelerada corrida em busca da vantagem competitiva e ampliação de modernos mercados. Para isso, é preciso focalizar sua atenção não somente nos ganhos econômicos, mas também, principalmente, na valorização daqueles caracterizados como principais ativos e detentores de conhecimentos que são os próprios colaboradores.

As organizações que têm o Endomarketing como ferramenta estratégica de gestão, adquirem uma boa imagem diante do mercado, uma vez que conseguem sair na frente das demais, buscando o caminho da liderança de mercado, atraindo e fidelizando seus clientes internos, atingindo assim, os objetivos organizacionais planejados. É na tentativa de conquistar os colaboradores, que se torna imprescindível o desenvolvimento de um Endomarketing efetivo e eficiente para a condução do sucesso empresarial.

A realização da presente pesquisa possibilitou conhecer as ações dessa ferramenta de gestão utilizadas pelas empresas estudadas, ampliando assim o leque de informações sobre o tema. Como também, propiciou à produção de conhecimentos esclarecedores a fim de auxiliar as empresas na fidelização de seus clientes internos e conseqüentemente dos clientes externos, conquistando colaboradores comprometidos, motivados, e satisfeitos tanto pessoal quanto profissionalmente, tendo assim, resultados positivos para a organização.

Diante do exposto, pode-se concluir que muitos são os benefícios trazidos com a prática do Endomarketing nas empresas pesquisadas, proveitos relacionados ao comprometimento dos colaboradores, dedicação, sentimento de contentamento em pertencer à organização, união entre os funcionários, manutenção de um favorável clima organizacional, bons resultados organizacionais, e conseqüentemente à satisfação e fidelização dos clientes externos. Como também, acredita-se que essa pesquisa irá somar conhecimentos para a prática do Endomarketing como ferramenta de gestão empresarial, e proporcionar a inovação e/ou prática dessas ações por outras

organizações, favorecendo a abertura de novas visões e disseminação desse saber fundamental no mundo corporativo.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf Acesso em: 15 fev 2012

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Teoria geral de administração.(1979). São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. (2001). **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”.** Rio de Janeiro: Campus.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BOHNENBERGER, Maria Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. **Endomarketing:** uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. (2002). Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19539/000330477.pdf?sequence=1> Acesso em: 29 fev 2012

BROCK, Hortência (et al). [2005?]. **O papel estratégico do RH.** Disponível em: http://w.aedb.br/seget/artigos06/537_O%20papel%20estrategico%20do%20RH%20-%20SEGET.pdf Acesso em 17 jan 2012

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

COELHO, Terezinha Maria de Jesus Sousa. **Sistema de amostra probabilística e não probabilística.** [2007]. Disponível em: <http://www.investigalog.com/investigacion/sistema-de-amostragem-probabilistica-e-nao-probabilistica/> Acesso em 19 mar 2012

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente:** a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações.** (2001). Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas por Competência: um novo modelo de gestão ou modismo.** Disponível em: <http://www.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3529> Acesso em 17 jan 2012

FERRIS, Gerald R.; HOCHWARTER, Wayne A.; BUCKLEY, M. R.; HARREL-COOK, Gloria; FRINK, Dwight D. **Human resource management:** some new directions. Journal of Management, New York, v. 25, p. 385-415, 1999.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

LACERDA, Fabiano Herculano de; ANJOS, Petrus Naves. **Endomarketing:** a importância do elemento humano como diferencial competitivo. Goiás, 2010. Disponível em: https://www.adms.ueg.br/cms_upload/arquivos/caldas_novas/conteudoN/530/Endomarketing-Aimportnciadoelementohumanocomodifere.pdf Acesso: 04 jan 2012

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Renato Guimarães da Costa; MENELAU, Sueli. **Endomarketing como diferencial competitivo para as organizações.** (2010). Disponível em: <http://mercatus.escolademarketing.com.br/index.php/revista/article/view/9/3> Acesso: 8 fev 2012

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. (2000). São Paulo: Atlas.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21ª Edição. Editora Vozes, 2002.

O'DONNELL, Ken. Endoquality: as Dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas Organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997. In: INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreuluzinkotte.pdf> Acesso: 04 jan 2012

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria externa de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2001.

PACHECO, Marcela Soares; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; ARNOSTI, Ariadne Aranha. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos e dos seus papéis: um estudo de 21 empresas**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/343_artigo%20verao%20final-seget-nomes.pdf Acesso em 17 jan 2012

PIMENTA, Gabriela Santos. (et al). **Gestão de Pessoas e a Criação de Significado no Trabalho: Uma Análise Comparativa das Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/525_SEGET1%20gabriela.pdf Acesso em 17 jan 2012

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; PEREIRA, Claudia de Souza; COUTINHO, Maria Tereza Correia; JOHANN, Sílvia Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. (2003). Rio de Janeiro: FGV.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais**. (2007). Estudos de Casos. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

