

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Emily Naara da Silva Pereira¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da aplicação do endomarketing nas empresas para clima organizacional. Portanto, busca mais especificamente pesquisar conceitos, tipos, funções e ferramentas do endomarketing; como também, identificar os principais fatores que influenciam na satisfação dos clientes internos de uma organização; e, ainda, analisar como as estratégias de endomarketing podem influenciar no clima das organizações. Descreve que o endomarketing, enquanto ferramenta estratégica pode impulsionar a comunicação e a interação, uma vez que pode constituir um sistema de informações, que seja capaz de fornecer subsídios, na perspectiva de que todos possam cumprir suas atividades com eficiência. Portanto, vislumbra-se que as organizações já começaram a ter uma visão mais ampliada do colaborador, como capital humano, como participante ativo e relevante no processo de produção e gestão. Sendo assim, tal fato, impulsiona as organizações a adotar métodos e técnicas no sentido de motivar e satisfazer seus colaboradores.

Palavras-chave: Endomarketing. Capital Humano. Clima Organizacional. Cultura Organizacional.

¹Emily Naara da Silva Pereira – Curso de Administração (Faculdade União Americana - RN), Pós Graduação – MBA Gestão Estratégica de Pessoas (UNI-RN), e-mail: lila_naara@yahoo.com.br

²Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara – Mestre em engenharia de Produção – Universidade federal do Rio Grande do Norte – Natal/RN, e-mail: anarosagsc@gmail.com

ENDOMARKETING AS A TOOL OF INTEGRATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE

ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of the implementation of internal marketing on organizational climate for businesses. Therefore, search specifically search concepts, types, functions and internal marketing tools, as well as to identify the main factors that influences the satisfaction of internal customers of an organization, and also analyzes how internal marketing strategies can influence the climate of organizations. Describes the internal marketing as a strategic tool can boost communication and interaction as it may constitute an information system that is capable of providing subsidies, the perspective that everyone can fulfill their activities efficiently. Therefore, one sees that organizations have started to have a broader view of the employee, such as human capital, as active and important participant in the production and management process. So, being this fact, drives organizations to adopt methods and techniques to motivate and satisfy employees.

Keywords: Endomarketing. Human Capital. Organizational Climate. Organizational Culture.

1INTRODUÇÃO

O endomarketing tem como finalidade criar valores nos empregados, que os direcionem ao atingimento dos objetivos da empresa. Na medida em que os valores são agregados, tais como transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, os empregados vão crescendo e se desenvolvendo e por consequência, a empresa obtém ganhos no relacionamento com os clientes.

Cada vez mais a globalização e a concorrência têm influenciado no processo de mudança e tomada de decisão tanto para os empregados quanto para os clientes. Sendo assim, as empresas estão procurando adotar estratégias para acompanhar essas mudanças globais. Em sua concepção, o endomarketing, consiste na venda de idéias, ações e estratégias a funcionários, para que esses sejam motivados e comprometidos com os objetivos da empresa. Em um ambiente onde os funcionários se sintam importantes e integrados na organização, com bons níveis de satisfação, aparecem resultados favoráveis à organização, em todos os processos, incluindo a operação, prestação de serviços e atendimento.

A abertura econômica e a globalização obrigaram as empresas brasileiras a despertarem para a competitividade, fatos estes que fizeram com que as mesmas adotassem estratégias que além de possibilitar a sua disputa de forma efetiva no mercado interno, as inserissem no mercado global para que usufruíssem e participassem também deste processo de expansão da economia por todo o mundo.

Mesmo com a Revolução Industrial, o marketing ainda não havia adquirido sua devida importância, possuindo apenas o papel de um serviço comercial. Só a partir do fim da Segunda Guerra Mundial o quando então, preocupados com o crescimento da concorrência, mercadólogos começaram a elaborar teorias sobre como atrair e lidar com seus consumidores, foi que a função do marketing ganhou importância progressivamente pondo-se no mesmo plano das outras direções de produção, financeira e recursos humanos.

O papel do marketing é criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes e está associado a lidar com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais. Uma das definições de Marketing é atender a necessidades de maneira lucrativa.

Um dos princípios básicos do Endomarketing é conhecer os valores dos empregados, respeitar a cultura organizacional da empresa, proporcionar um bem estar geral que condicione a um nível de satisfação e motivação e ainda, se transforme em ganhos reais de produtividade.

Melhorar o nível de escolaridade, treinar, horários flexíveis, promover melhorias na comunicação interna e externa, incentivar os empregados a se relacionarem da melhor forma com os clientes externos, produzir trabalhos que reduzam custos e ainda manter os empregados satisfeitos é uma tarefa muito difícil para as empresas, mas, se o trabalho for levado a sério, partir da diretoria e contaminar os empregados de menor escalão, os ganhos serão enormes a médio e longo prazo. O colaborador precisa de reconhecimento, que serve como estímulo para a produtividade.

O processo de implantação e consolidação do Endomarketing requer planejamento, persistência e apoio de todas as áreas da empresa, principalmente da Diretoria. Os ganhos são imediatos, mas os resultados começarão a aparecer lentamente. O controle e gerenciamento nos processos devem ser constantes e os ajustes devem ser imediatos, para coibir falhas futuras. Um grupo deve coordenar o processo e formar multiplicadores nas diversas áreas da empresa, avaliando e

implementando melhorias de acordo com a necessidade de cada área. (BARBOSA, 2006).

Observa-se que as ferramentas do Endomarketing vem sendo implantadas cada vez mais nas grandes empresas, devido ao sucesso comprovado em várias organizações. No entanto as pequenas empresas, que em sua grande maioria são administradas pelo proprietário, muitas vezes por desconhecimento ou por medidas de economia, não implantam o Endomarketing.

É importante a implantação do Endomarketing em todas as organizações, independente do porte, porque foca não apenas o resultado de comunicação interna e gerenciamento de informações, mas a satisfação de todas as necessidades de seus colaboradores, envolvendo-os diretamente em todas as atividades da empresa, é um processo onde se pode aumentar a motivação individual, gerando melhorias na produtividade e no atendimento, onde o principal benefício é o fortalecimento e construção de relacionamento com os clientes externos.

Pelos motivos apresentados, essa pesquisa destaca a seguinte problemática: **verificar até que ponto o endomarketing pode influenciar no clima organizacional das empresas?**

Sendo assim, o objetivo deste estudo é analisar a importância da aplicação do endomarketing nas empresas para clima organizacional. E como objetivos específicos, busca-se pesquisar conceitos, tipos, funções e ferramentas do endomarketing; como também, identificar os principais fatores que influenciam na satisfação dos clientes internos de uma organização; e, ainda, analisar como as estratégias de endomarketing podem influenciar no clima das organizações.

A sociedade não pode ser considerada em seu contexto homogêneo, pois em sua formação é composta por diversos grupos com características particulares e necessidades diferentes. Deste modo as organizações que pretendem sobreviver, devem criar um clima organizacional que atenda aos diversos grupos que a compõem e, por seguinte, o mercado. Para atender a este propósito, as organizações devem utilizar dos recursos que o endomarketing oferece.

Assim, a orientação do endomarketing deve estar voltada para a análise do comportamento dos grupos e subgrupos, observando o modo como os mesmos se comportam na busca de atender suas necessidades e satisfações.

É relevante, ainda, destacar o surgimento das certezas básicas ou tácitas da cultura organizacional, nas quais residem os valores inquestionáveis da empresa,

aqueles que são oriundas do início da organização, pois são os valores e experiências que foram compartilhados na formação do grupo, mais os valores intrínsecos dos fundadores ou fundador da organização. São esses valores que são a base para os níveis anteriores e representam a espinha dorsal da identidade organizacional do qual a empresa e seus membros seguem como sendo corretos e sagrados. Isso está arraigado em todas as suas ações, pois é como veem a organização e tudo o que a rodeia.

Nesse contexto, o estudo se torna relevante para a prática acadêmica e, também para a pesquisa, uma vez que se poderá conciliar algumas teorias vislumbradas em sala de aula. Dessa maneira, certamente, este trabalho resultará em uma fonte de pesquisa útil para consultas e novos estudos.

Além disso, para a pesquisadora o estudo torna-se viável devido ao interesse pela temática, que surgiu a partir da necessidade e da oportunidade de compreender a abordagem das práticas de endomarketing.

2 ENDOMARKETING

Ao iniciar este capítulo torna-se necessário destacar o que seja endomarketing, o que segundo Kotler (2000) é entendido como o tipo de marketing voltado para dentro da organização, que tem como objetivo comunicar e tornar comum entre os colaboradores as crenças, os valores, os objetivos e os resultados obtidos pela organização como um todo. Tais conceitos funcionam como pilares para promover os valores que se destinam para satisfazer o cliente.

De acordo com Bekin (1995, p. 29) o termo endomarketing é concebido como “um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a um contexto de mudanças”.

Neste contexto, Bekin (2004) destaca que o endomarketing funciona como um processo gerencial, o qual visa garantir que todos os empregados da empresa compreendam e vivenciem o negócio, fazendo com que apreciem as suas várias atividades voltadas para o cliente e, ainda, que lhes possibilite uma preparação e motivação para que possam atuar com foco no serviço a este cliente.

Diante do exposto, Grönroos (1995, p. 278), aponta que o endomarketing:

[...] começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Durante os últimos quinze anos o conceito de marketing interno ou endomarketing emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços.

No Brasil, de acordo com Bekin (2004, p. 125) esse termo foi utilizado para designar o marketing interno, sendo definido como “[...] ações de marketing para o público interno - funcionários – das empresas e organizações”.

Nesta concepção, o marketing interno, para Grönroos (1995, p. 44):

[...] deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciem o negócio, desenvolvendo neles uma consciência da importância central dos clientes. Desta forma, o marketing interno busca desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente espalhando a filosofia do marketing por toda a empresa e procura assegurar que os funcionários estejam motivados e preparados para agir de forma orientada para serviços.

Desta forma, marketing interno se torna imprescindível e indispensável, uma vez que designa reciprocidade, ação ou influência mútua, entre coisas (atividades e/ou funções) e pessoas, exercendo grande interação. Neste sentido, procura descrever habilidades dos funcionários em atender o cliente, pois este julga os serviços prestados, não apenas por sua qualidade técnica, mas também por sua qualidade funcional.

Com isto, Bekin (2004, p. 34) ressalta que ao “realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”, a instituição desenvolve o endomarketing como forma estratégica para o seu crescimento organizacional.

Neste contexto, entende-se que o endomarketing, possui uma importância estratégica e, assim, não pode ser separado do marketing. Como instrumento estratégico, compreende-se que o endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Assim, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos, e o endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

2.1 O ENDOMARKETING E O CAPITAL INTELECTUAL

Ao iniciar a abordagem sobre o capital intelectual é relevante destacar que este trata-se de um bem intangível, o qual é reconhecido como um dos fatores mais importantes da vida de uma organização. Neste aspecto, Drucker (1997 apud MONTEIRO, 2007, p.17) explica que o capital intelectual pode ser vislumbrado como “[...] a soma do conhecimento de todos de uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”.

Chiavenato (2004) complementa o pensamento e diz que, atualmente no mundo complexo e competitivo, deve-se fazer escolhas de pessoas certas, com vistas a torna vital para o bom funcionamento da empresa.

Para Monteiro (2007), o ser humano é o maior bem de uma empresa, pois é ele o principal instrumento de seu sucesso ou fracasso, uma vez que o capital intelectual é algo exclusivo do ser humano. Pode-se, então, descrever que ele é o raciocínio humano elaborado, acrescido do ambiente onde está inserido.

Na mesma perspectiva, Chiavenato (2004) salienta que o capital humano é composto das pessoas que fazem parte de uma instituição. Assim, o capital humano constitui de indivíduos talentosos que necessitam ser mantidos e desenvolvidos.

Diante do exposto, percebe-se que o capital intelectual, conforme descreve Stewart (2004), pode ser conceituado como um conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, as quais agregam valor ao produto ou serviço; tal fato mediante ao aproveitamento da inteligência, e não do capital monetário. Sendo assim, este capital intelectual é determinante para criar capacidades, conhecimento e habilidades, além de experiências individuais na realização de atividades diárias.

Frente às considerações verifica-se que o capital intelectual é vislumbrado como algo tão valioso dentro de uma organização, percebendo-se que através dele podem se desenvolver grandes inovações, transformações tecnológicas, resoluções de problemas, gestão eficiente, lucratividade e sucesso melhorados.

É importante destacar o empowerment, o qual tem como finalidade capacitar as pessoas para os processos decisórios na organização; sendo assim, trata-se de uma abordagem de projeto do trabalho, que geralmente resulta em algum processo de transformação das empresas, visando adequá-las a ambientes competitivos complexos e dinâmicos.

Técnica fundamenta em mudanças, as quais surgiram a partir da década de 80, diz respeito a atitudes e envolvimento dos colaboradores, fundamentados no processo de inovação. Assim, de acordo com Slack et al. (1997, p. 311) pode-se dizer que o empowerment é “dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma ele é desempenhado”.

Cunningham e Hyman (1999 apud RIBEIRO; SANTOS, 2001, p. 238) complementam explicando que o *empowerment* constitui “conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização”.

Portanto, verifica-se que incide da habilitação e da valorização do colaborador com intuito de contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho.

2.2 ENDOMARKETING E ESTRATÉGIA

Baseado no pensamento de Bekin (2004), o endomarketing, quando trabalhado como ferramenta estratégica, pode impulsionar a comunicação e a interação, com vistas a constituir um sistema de informações, que seja capaz de fornecer subsídios, na perspectiva de que todos possam cumprir suas atividades com eficiência. Sendo assim, Las Casas (1998, p. 101) complementa explicitando que:

[...] a implantação do marketing interno deve atender aos seguintes requisitos: pesquisar os funcionários; estabelecer uma descrição do cargo e o perfil do candidato; tornar o emprego atraente e programar treinamento para todos os colaboradores.

Nesta conjuntura, constata-se que o processo de endomarketing volta-se para aspectos relacionados a seleção, ocupação e, também, treinamento de colaboradores, visando atender tanto as necessidades organizacionais, como também, motivacionais dos funcionários, para que as suas funções sejam desempenhadas com comprometimento, independente do funcionário acabar ocupando o cargo ou não.

Diante do exposto, Kotler (1998) coloca que o primeiro objetivo do endomarketing é gerenciar o desempenho dos recursos humanos, visando implementar os programas internos de ações, fazendo com que os empregados se

sintam motivados a assumir o comportamento organizacional.

O endomarketing, de acordo com Bekin (1995) é criado na empresa como uma estratégia a medida em que toda a equipe se compromete numa ação marcada por valores de cooperação rumo a um objetivo comum. Assim, segundo o autor “é preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta do departamento de finanças às vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos” (BEKIN, 1995, p. 33). Somente, dessa forma, poderão entender a necessidade de as ações estarem orientadas para o cliente como parte da estratégia da empresa. Para Bekin (1995, p. 34) a “importância do endomarketing é de transformar o marketing num valor presente em todas as atividades da empresa”.

Portanto, o marketing interno, como também é conhecido, quando utilizado de forma estratégica visa manter todos os integrantes plenamente informados sobre a cultura, política, diretriz e objetivos da organização. Assim, tem a meta de desenvolver esforços para que todos os colaboradores sintam-se orgulhosos de partilhar dos objetivos da organização.

Com isto, constata-se que um dos aspectos básicos desse processo trata-se do trabalho em equipe, uma vez que a valorização do indivíduo é decorrente de sua função, ou seja, da sua importância dentro do grupo, por meio do cargo que ocupa. Assim, garantir a participação dos empregados no processo de planejamento e de tomada de decisão tem como vantagem a facilidade para identificar que todos façam parte e trabalhem para atingir os objetivos da empresa, além disso, possibilitar que os empregados se sintam importantes e que fazem parte integrante da instituição. Neste contexto, o processo de endomarketing implica no compartilhamento de valores, viabilizando um ambiente formado pelo acesso do conhecimento a todos os seus empregados, além da cooperação efetiva e da liberdade de iniciativa por parte dos seus superiores, na delegação de atividades.

Sendo assim, é importante destacar o pensamento de Adizes (1997, p. 39), quando explica sobre a energia humana, que “é limitada, a quantidade de energia disponível para o marketing externo, que depende da energia do marketing interno. Se toda energia for gasta internamente, nada restará para o marketing externo, pois o interno toma a preferência”.

Com estas colocações pode-se dizer que quanto maior o investimento interno na organização para manter uma equipe coesa, participativa, comprometida e cooperadora, menor será o esforço para estes empregados fazerem o atendimento e

buscarem a satisfação dos clientes, uma vez que se encontram em equilíbrio, reduzindo, assim, as licenças, absenteísmo é “falta a escola, trabalho, ou a qualquer lugar que estão ligados deveres e interesses próprios” (ADIZES, 1997, p. 41) e outros fatores que contribuem para a redução da produtividade.

2.3 ESTRATÉGIA

Mintzberg (1991 apud CHIAVENATO, 2004) expõe que estratégia pode ser compreendida como um plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Já Porter (1991) descreve que as estratégias, geralmente, têm relação com competição, pois buscam uma relação com a diferenciação, liderança no custo total e enfoque.

Portanto, Adizes (1997, p. 43) ainda coloca que:

[...] se as pessoas sofrem a falta de auto-estima, autorespeito e autoconfiança, elas se envolvem em muitos conflitos internos. Elas podem ter boa aparência, ser inteligentes e ricas, mas são incapazes de ter uma relação ou carreira bem sucedida. A maior parte da sua energia psicológica é gasta enfrentando problemas gerados pela sua própria falta de auto-respeito e de autoconfiança.

Diante do exposto, constata-se que quando uma pessoa sente falta de auto respeito e de autoconfiança, praticamente toda sua energia é gasta com ela mesma, por estar preocupada em se proteger do que os outros pensam a seu respeito. Está tentando encontrar o que deve fazer, antes de poder conhecer alguém ou de desenvolver um relacionamento, ela precisará desenvolver um relacionamento consigo mesmo, aprendendo a respeitar e a confiar em si mesma, desenvolvendo seu autoconhecimento.

Portanto, depois de mostrar as concepções que envolvem o endomarketing, é importante mencionar, por meio do próximo capítulo as técnicas que envolvem a satisfação do cliente interno, contribuindo para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Como cada pessoa tem interesses diferentes e por terem objetivos motivacionais particulares é difícil para que se entenda a satisfação de alguém para tomar certas atitudes, seus motivos e suas intenções. O significado pelo qual leva as

pessoas a tomarem certa posição e realizarem ações é fazer algo que lhe traga satisfação, aliado a uma série de fatores pessoais como: personalidade, valores, crenças e emoções.

O comportamento motivacional e, posteriormente, a satisfação dos indivíduos tem sido estudado por muitas décadas alcançando níveis de aperfeiçoamento de elevadas técnicas de gestão de pessoas. Esse processo consiste no estágio motivacional, no qual o indivíduo é ativado a fim de satisfazer uma necessidade; o estágio comportamental, no qual a resposta é dada; e o estágio de redução da necessidade, no qual a resposta satisfaz (BERGAMINI, 1997).

As relações entre empresa e empregados esta constantemente sofrendo constantes evoluções, estando cada vez mais orientadas para o diálogo direto e participativo, fazendo com que o funcionário seja reconhecido como o agente principal para o desempenho das organizações. Sendo assim, entende-se que as necessidades produzem motivos que induzem o indivíduo à ação. Embora alguns motivos sejam inatos e outros adquiridos, a maneira pela qual se responde a todos eles é modificada pela aprendizagem e influenciada pela cultura na qual convive.

Observar as causas internas e externas que levam ao desenvolvimento de um trabalho motivado se faz de fundamental importância para os interesses coletivos almejados. O mesmo é observado por Maximiano (2000, p. 299), quando afirma que o comportamento é sempre “motivado por alguma coisa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou causa externa do ambiente (motivos externos)”. Assim, motivação é sinônimo de causação ou relação de causa e efeito no comportamento das pessoas.

Nesse caso, motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, mas significa que todo comportamento tem uma causa e o objetivo, o resultado a ser alcançado: o carro novo, a entrada na universidade, uma promoção, ou a felicidade, o descanso. Ainda de acordo com Maximiano (2000), o objetivo pode ser obstaculizado por:

- Frustração (derrota em competição, esquecimento das respostas de uma prova, perder a hora).
- Conflito ou decisões conflitantes, como por exemplo, a escolha entre família e trabalho ou entre trabalho e estudo.
- Ansiedade, resultante de ameaça ao bem-estar ou tranquilidade pessoal (competição ou pressão excessiva no ambiente de trabalho).

Dessa forma, o comportamento de todas as pessoas é similar, no sentido de que elas são influenciadas por motivos e perseguem objetivos. Desempenham papel importante às diferenças individuais influenciadas pelas variáveis ambientais, que relativizam tanto os motivos quanto os objetivos, tornando-os mais ou menos importantes dependendo de cada pessoa.

Sendo assim, o empregado pode escolher entre investir fora da organização, dedicando seu tempo livre à família, associações, política e causas sociais, ou então aplicá-lo dentro da empresa em representações sindicais, comissões e programas de qualidade, por exemplo. Nesse sentido, existe um contexto de livre troca, no qual o colaborador tem escolhas a fazer.

Assim a motivação vai desde os estados de ativação difusos, carentes de direção, até expressões específicas de energia, dirigida a objetivos. Embora com frequência use-se os termos "necessidade" ou "função" para designar toda a sucessão de forças motivadoras que afetam a conduta, certo número de teóricos prefere reservar o termo *motivo* para aqueles casos nos quais a atividade não somente se provoca, mas também é dirigida para um objetivo (BERGAMINI, 1997).

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição da pessoa (CHIAVENATO, 2004).

Krech, Crutchfield e Ballachey explicam que “os atos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê”(1962 apud CHIAVENATO, 2004, p. 64). Mas, ao perguntar-se o motivo pelo qual ele age daquela forma está se entrando na questão: motivação.

Dessa maneira, para Chiavenato (2004, p. 64) cognição “representa o que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que os rodeia”. O sistema cognitivo de cada pessoa envolve seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores.

Assim, a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e status,

receia o ostracismo social e as ameaças à sua autoestima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energia.

Chiavenato (2004) mostra através da Figura 1 as exigências que o indivíduo na organização está submetido: sofre pressões do superior, recebe influência dos colegas e dos sistemas pessoais, precisa adaptar-se às mudanças na tecnologia que estão em constante mutação, ainda sofre a cobrança da família que pede sua atenção, tem que participar de programas de treinamento e desenvolvimento, precisa estar antenado com as condições ambientais (idéia de sistema aberto) e, por fim, tem que cuidar dos estados de energia interna para manter-se em equilíbrio constante. Não é uma tarefa fácil manter a motivação ascendente, porque o indivíduo sente-se tão cobrado, tão cheio de pressões por todos os lados que acaba não sabendo como canalizar as energias em desequilíbrio constante devido às pressões.

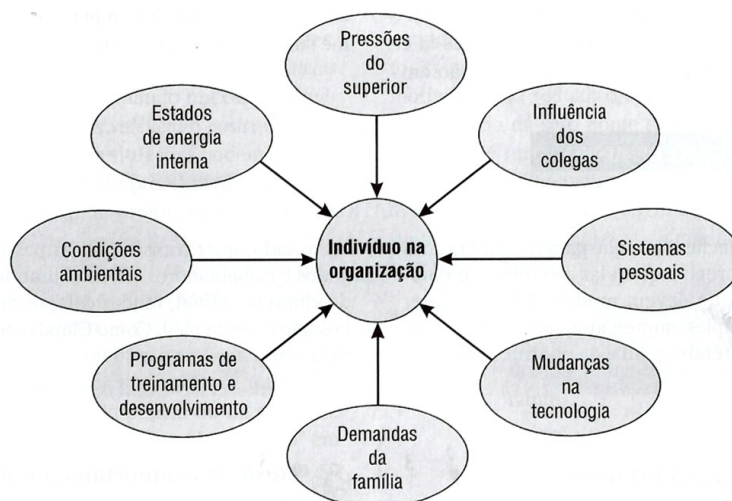


Ilustração1: Fatores que afetam o comportamento das pessoas nas organizações

Fonte: Chiavenato (2004, p. 264).

Percebe-se assim que as pessoas são diferentes no que tange sua satisfação, mas as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Ainda de acordo com Chiavenato (2004) os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas as diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras

palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo pelo qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

Neste sentido, Chiavenato (2004) enfatiza três premissas que explicam o comportamento humano:

- O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento, tanto a hereditariedade como o meio ambiente influencia decisivamente no comportamento das pessoas.
- O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
- O comportamento é orientado para objetivos, isto é, em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendências, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

De acordo com Vianna (1999, p. 31), a satisfação do indivíduo” é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada, somente pode ser inferida por meio do comportamento”. Em outras palavras, somente é possível julgar quão satisfeita está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento.

Percebe-se, então, que as pessoas se comportam em consequência de certas motivações, assim o administrador torna-se eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento.

Rodrigues (2000, p. 96) cita três dessas razões que para ele são fundamentais: percepção, atitudes e mecanismos de defesa.

Percepção: é a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies existem em torno dos indivíduos, mas apenas absorve-se ou vê-se alguns elementos em qualquer situação.

Atitudes: o conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões e valores; podem ser percebidas como forma de conjunto mental. Não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente a causa direta do comportamento, outros fatores também interferem.

Mecanismos de defesa: é um processo de comportamento adicional; mantêm o equilíbrio e a constância, relativamente ao autoconceito do indivíduo (repressão, agressão, interiorização, compensação, fantasia, racionalização e outros).

Assim, constata-se que a satisfação é usada com diferentes significados,

pode-se falar em entusiasmo motivacional para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. Ainda pode se destacar a pesquisa motivacional como campo do conhecimento que lida com as razões de ordem comportamental que levam as pessoas a consumir. Os especialistas em marketing e propaganda utilizam esse tipo de pesquisa para descobrir como motivar as pessoas a consumir ou a votar em determinados candidatos a postos eletivos. Em termos genéricos, a satisfação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for.

Nesta perspectiva, uma pessoa satisfeita e motivada significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens ou invasões de fábrica que demitem colaboradores.

Nesse sentido, percebe-se a importância do comportamento humano para o ambiente de trabalho, uma vez que este poderá ter causas positivas e/ou negativas para o desenvolvimento das atividades.

Enfim, a satisfação do cliente interno é um fator de crescimento regular, constante da empresa no mercado no qual está inserida, uma vez que a equipe de trabalho atendida em suas necessidades fisiológicas, psicológicas e materiais, têm otimizado o seu desempenho, a ponto de tornar seus os objetivos da empresa rumo à qualidade e crescimento, tornando-a destaque em seu segmento, objetivo maior da própria empresa.

A satisfação do indivíduo, portanto, é fator de desenvolvimento de cada pessoa nos planos profissional e pessoal, contribuindo decisivamente para a inserção, crescimento e destaque empresarial em qualquer segmento de mercado, devendo ser priorizada pela gestão em suas tomadas de decisão.

2.5 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção descreve-se o clima organização, com apontamentos referentes as ferramentas e finalidades deste, como também, as diferenças existentes entre o clima e a cultura organizacional. Neste último, constata-se a classificação e a importância da cultura organizacional, destacando os valores individuais.

2.5.1 Clima Organizacional

Quando falamos em Clima Organizacional estamos nos referindo aos sentimentos que são transmitidos num grupo pela composição física e o modo pelo qual os membros da organização interagem uns com os outros, com os clientes, fornecedores ou com as pessoas de fora.

Atualmente são mais freqüentes as empresas considerarem importante manter os seus colaboradores num bom clima organizacional. Estas empresas percebem que existe uma relação entre a satisfação da equipe de colaboradores com os resultados econômicos empresarial.

A referência a um "bom clima organizacional", se dá em primeiro quando passa por nossas cabeças a imagem de uma organização onde os colaboradores trocam gentilezas.

A gestão do clima organizacional é um instrumento para avaliar o grau de comprometimento do colaborador para com a organização e, por outro lado, a organização saber como corresponder as expectativas de seus colaborador em relação à organização. O clima organizacional está ligado ao desenvolvimento pessoal que reflete diretamente na produtividade, resultando em avanços financeiros.

Uma das ferramentas para avaliar o clima organizacional e traçar planos de ação com a finalidade de conhecer o que pensa cada colaborador, é através de pesquisas internas que se avalia como anda a eficiência na comunicação interna, desta forma deve-se considerar algumas indagações:

- Existe reuniões periódicas para avaliar o andamento do trabalho?
- Existe algum tipo de avaliação para medir o desempenho de cada colaborador?
- A organização determina o que esperar do funcionário?
- Existe uma preocupação ao comporta-se diante de tomada de decisões?
- Quando o conflito acontece, é dissolvido de imediato ou as soluções são deixadas para depois?
- Avalia como é o estilo de liderança no conceito dos colaboradores
- Existe abertura para escutar e discutir sugestões dos colaboradores?
- Os colaboradores são reconhecidos quando seu desempenho supera as

expectativas

- Existe o reconhecimento pelo bom desempenho do colaborador?

Para que o clima organizacional seja favorável é necessário que o colaborador perceba a importância do seu trabalho dentro da operacionalização organizacional. Partindo de uma filosofia onde, o trabalho em equipe deve ser realizado percebendo a contribuição para a organização, e ter o conhecimento do que a organização espera do colaborador traduzindo as possibilidades de crescimento dentro da organização. Outro passo positivo para a implantação de um bom clima organizacional é minimizar ao máximo a rotatividade de pessoal na organização. A implantação de um bom clima organizacional resulta em uma melhor qualidade de vida, tanto dentro como fora do organização, leva o colaborador a criar um compromisso e sentir-se que realmente faz parte da organização e, portanto, responsável pelo seu próprio desempenho, resultando no sucesso organizacional.

• Diferença entre Clima e Cultura Organizacional

Para melhor entender o termo clima organizacional, Tomei (1994), chama atenção para que se identifique primeiro a diferenciação entre cultura e clima organizacional, conforme apresenta-se no Quadro 1 a seguir.

Quadro1: Diferenciação entre Clima e Cultura Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
• “Estado de espírito” da organização.	• Personalidade da organização.
• Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros.	• Ligado ao grau de motivação e • Comprometimento de seus membros
• Identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros.	• Identificado através do sistema de crenças e valores compartilhados entre os seus membros, que produzem as normas de comportamento.
• Perspectiva temporal de curto/médioprazo.	• Perspectiva temporal de médio/longo prazo.

Fonte: Tomei (1994, p. 16).

Os conceitos de clima e cultura organizacional estão relacionados, mas diferem um do outro. Ambos abrangem os padrões de comportamento do ser humano na organização, Mas o clima é visto de forma mais operacional e tangível

do que a cultura organizacional. Para alguns autores, o clima é a própria expressão ou manifestação da cultura de forma “quantificável”, ou seja, capaz de se medir.

2.5.2 O Indivíduo e a organização

Nos dias atuais a administração contemporânea tem cada vez mais buscado solucionar conflitos através de novas metodologias e teorias para propiciar a perpetuação da organização. Sendo assim, para essa perpetuação, a ciência da administração muitas vezes tornou-se uma ciência multidisciplinar com a finalidade de atender uma determinada necessidade, num certo período de tempo e com isso, a administração adquiriu várias faces e uma delas foi à face humanística.

Para entender esse campo, necessita-se da compreensão do homem no âmbito organizacional, visando compreender o significado da sua presença e sua contribuição na organização. Dentro desse campo surge o clima e a cultura organizacional como uma força invisível que ajuda a entender as ações e comportamentos humanos nas empresas.

2.5.3 Cultura Organizacional

Nesse sentido, pode-se dizer que trata-se de um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com as pessoas externas, como fornecedores e clientes. Pode ser usada para alcançar vantagem competitiva e para promover os interesses dos *stakeholders* (parte interessada ou interveniente – todos os envolvidos), uma vez que controla como as pessoas se comportam, tomam decisões e gerenciam o ambiente organizacional.

Os valores e normas influenciam fortemente o comportamento das pessoas. Sendo assim, baseados nos valores incorporados, geralmente, em suas normas, regras, procedimentos operacionais e objetivos orientam as pessoas em suas ações, decisões e comportamentos e são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum auxiliando a interação entre os membros da organização.

Em plena era do conhecimento, o homem organizacional ganhou *status* de capital mais importante das organizações, comumente chamado de capital intelectual e parte do ativo intangível da organização, é considerado um ativo muito

valioso e de difícil mensuração, isso porque é um dos poucos ativos, com poderes de transcendência do seu potencial, ou seja, não há limites para sua contribuição com produtividade, criatividade e inovação dentro das organizações, ele sempre é capaz de superar-se (CHIAVENATO, 2000).

Neste contexto, Chiavenato (1999) explica que a cultura organizacional é classificada como: adaptativa (maleável e flexível, voltada para inovação e mudança) ou conservadora (rígida, voltada para a manutenção do status e conservadorismo) e, forte (quando seus valores são totalmente compartilhados e influenciam comportamentos e expectativas) ou fraca (menor comprometimento e facilmente mudadas).

É importante mencionar ainda que o clima e a cultura organização apresentam alguns elementos a partir dos quais é definida. Os elementos mais abordados na literatura são os valores; as crenças; os ritos; os mitos; os tabus; os heróis; as normas; e a comunicação formal e informal. Tais elementos podem ser entendidos por Robbins (2002) como segue:

- Valores: constituem-se nos pressupostos básicos, formadores do núcleo da cultura organizacional.
- Crenças: são as verdades adotadas pela organização. Ao serem consideradas como verdadeiros, os conceitos são absorvidos e inquestionáveis, estando presente no comportamento dos indivíduos.
- Ritos: são atividades planejadas através das quais a cultura organizacional é expressa, tornando-se mais perceptível e mais tangível. Freitas (1991), elenca os ritos organizacionais mais comuns que são os de integração; os de passagem; os de degradação; os de redução de conflitos; de renovação e de reforço.
- Mitos: trata-se de histórias coerentes com os valores e crenças compartilhadas na organização. São criadas no contexto da cultura organizacional e não se fundamentam em fatos. Servem para veicular e reforçar os valores e as crenças da organização.
- Tabus: referem-se as proibições adotadas pela organização, sendo aceitas e inquestionáveis pelos indivíduos que a compõe. Informam aos integrantes da organização o comportamento aceito através da ênfase no “não permitido”. Assim sendo, têm uma função disciplinar.

- Heróis: são pessoas que encarnam os valores organizacionais. Segundo Freitas (1991), os heróis desempenham as seguintes funções: a) tornar o sucesso atingível e humano; b) fornecer modelos aos demais membros da organização; c) simbolizar a organização para o mundo exterior; d) preservar o que a organização tem de especial; e) estabelecer padrões de desempenho; f) motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura.
- Normas: trata-se de um conjunto de regras, escritas ou não, que indica os modos de se proceder no âmbito da organização que são esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo.
- Comunicação formal: é a interação social sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno. Tal processo é redigido por regras.
- Comunicação informal: é a interação assistemática e espontânea entre os membros da organização, que escapa ao controle e às normas.

Portanto, percebe-se a diversidade de elementos que podem interferir no clima e na cultura organizacional.

Assim, Robbins (2002) salienta que o clima de uma organização é vislumbrado como sendo a forma de comportamento dos seus recursos humanos, ou seja, dos colaboradores mediante os diversos aspectos internos e externos, que se apresenta de forma diferenciada em cada período. Com isto, tais aspectos tem relação com os conflitos, com os fatores positivos e negativos e com os fatores externos à instituição.

Desta maneira, Chiavenato (2004, p. 103) explica que o clima organizacional “pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento”.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as estratégias são relevantes e essenciais para que as organizações atinjam seus objetivos. Deve-se levar em conta que nesse processo as pessoas são fundamentais, uma vez que atuam nestes objetivos, se adaptando a regras, normas e valores, no intuito de ajustar e integrar a instituição.

Com isto, o presente estudo tem como objetivo analisar a importância da

aplicação do endomarketing nas empresas para clima organizacional.

Entretanto, para que o ambiente torna-se adequado as necessidades dos colaboradores e da instituição, é necessário que o clima organizacional seja favorável, como também, o relacionamento entre todos da equipe, pois assim, o trabalho fluirá de maneira satisfatória e motivadora, deixando de ser uma obrigação para ser um prazer algo bom de ser realizado.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BARBOSA, Marciana Alves. Endomarketing: um recurso estratégico na melhoria do relacionamento com o cliente externo. **Revista Eletrônica Faculdade Montes Belos**, Goiás, v.1, n.1, p. 01-07, jun., 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos. São Paulo: Campus, 1999.

COBRA, Marcos; NOQUEIRA, Marcos Henrique. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

LAS CASAS, L. Alexandre. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, L. G. **O capital intelectual chegou pra ficar**. 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/capital_intelectual_uma_vantagem_com_petitiva>. Acesso em: 18 nov. 2013.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RIBEIRO, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia, **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TOMEI, Patrícia A. **Gerência da cultura como ferramenta de competitividade**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DIPLIN, 1994. 65p. (Série Estudos Especiais de Administração. Módulo 4).

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.