



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

JÉSSIKA APARECIDA GONÇALVES

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA
TORNAR O COLABORADOR UM CLIENTE INTERNO DA
ORGANIZAÇÃO**

**Assis - SP
2013**

JÉSSIKA APARECIDA GONÇALVES

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA
TORNAR O COLABORADOR UM CLIENTE INTERNO DA
ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone.

Orientanda: Jéssika Aparecida Gonçalves.

**Assis - SP
2013**

GONÇALVES, Jéssika Aparecida

O endomarketing como ferramenta estratégica para tornar o colaborador um cliente interno da organização / Jéssika Aparecida Gonçalves. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2013.61p.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1.Endomarketing. 2.Markeing Interno.

CDD:658
Biblioteca da FEMA

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA TORNAR O COLABORADOR UM CLIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

JÉSSIKA APARECIDA GONÇALVES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone

Analizador (1): João Carlos da Silva

Assis-SP

2013

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Aparecido e Rosângela, pelo apoio que me deram nesta jornada que não foi nada fácil. Obrigada por todo carinho e paciência, esta jornada está se acabando e só foi possível graças a vocês, o sonho está sendo realizado.

Muito obrigada, amo muito vocês.

AGRADECIMENTO (S)

Primeiramente agradeço a Deus por ter me acompanhado não somente durante os estudos, mas na minha vida toda e por nunca abandonar seus filhos. Obrigada por estar sempre olhando por todos nós.

A Professora Márcia Valéria Seródio Carbone, por toda paciência e dedicação não somente comigo, mas com todos os alunos, por ter me acompanhado desde o começo do trabalho e por ter dedicado seu tempo para me orientar. Muito obrigada pelas dicas e por sempre estar presente quando as dúvidas foram surgindo, dedicando até mesmo seus finais de semana para acompanhar o presente trabalho. Muito obrigada por tudo, vou sempre me lembrar de seus ensinamentos.

Ao professor João Carlos da Silva, por também ter compartilhado de seus conhecimentos para agregar ainda mais o presente trabalho. Muito obrigada.

Aos amigos que durante esses anos me ajudaram dando apoio e companheirismo durante os estudos, obrigada por tudo amo muito vocês, nunca me esquecerei do tanto que nos divertimos e até brigamos durante esta longa jornada. Cada um de nós seguirá seus caminhos, mas quando meus filhos olharem as fotos e perguntarem “quem são aquelas pessoas” eu direi que foram meus amigos, que foram muito importantes na minha vida e que me fizeram dar risada até mesmo em momentos difíceis. Amo vocês.

Aos familiares que também depositaram em mim todo apoio e amor, obrigada por estarem sempre ao meu lado e por tornarem minha vida tão importante, obrigada por todos os conselhos, amo muito vocês. Ao meu namorado Maycon Érick pelo apoio, confiança e amor, muito obrigada por sempre estar ao meu lado.

RESUMO

O tema abordado no trabalho de pesquisa é o endomarketing, cujo principal objetivo é fazer do colaborador um cliente interno, de modo que ele seja um aliado do negócio da organização. Para que o endomarketing alcance o sucesso desejado, é preciso que a empresa utilize de algumas ferramentas encontradas nos diversos setores da organização, como na área de gestão de pessoas, em que ficam concentradas algumas ferramentas como motivação, benefícios e comunicação. O endomarketing ainda é um tema bastante recente e também busca adaptar estratégias de marketing ao ambiente interno das organizações.

O endomarketing é também uma estratégia diretamente ligada à comunicação interna na empresa aliando desde técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos. O foco está em sintonizar a organização ao colaborador, construindo relacionamentos com o pessoal interno, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações. A organização que consegue implantar um projeto de endomarketing, seja ele pela simples motivação de pessoal, já poderá notar as diferenças que ele pode causar no ambiente interno.

Portanto, endomarketing é tornar o colaborador um cliente interno, capacitando-o, motivando-o e beneficiando-o, para que este venha a trazer resultados para empresa, pois quando o pessoal interno conhece os valores da organização e está satisfeito com os produtos ou serviços que ela oferece, certamente irá “vender” a empresa ao público externo.

Palavras – chave: endomarketing, colaborador, cliente interno, organização, motivação, comunicação, marketing, recursos humanos e público externo.

ABSTRACT

The issue addressed in the research is the internal marketing, whose main goal is to make the employee an internal client, so it is an ally of the organization's business. For endomarketing reach the desired success, it takes the company to use some of the tools found in various parts of the organization, as in the management of people, who are concentrated in a few tools such as motivation, benefits and communication. The internal marketing is still a very recent topic and also seeks to adapt marketing strategies to the internal environment of organizations.

The internal marketing strategy is also directly linked to internal communication combining techniques from marketing to human resource concepts. The focus is in tune to the employee organization, building relationships with internal staff, sharing the company's goals and strengthening these relationships. The organization can deploy a project internal marketing, be it the simple motivation of staff, as you may notice the difference it can cause the internal environment.

Therefore, internal marketing is to make the employee an internal client, enabling him, motivating him and benefiting from it, so that it will bring results for the company, because when the internal staff knows the values of the organization and are satisfied with the products or services it offers, will certainly "sell" the company to external audiences.

Key – words: endomarketing, employee, internal client, organization, motivation, communication, marketing, human resource e external audiences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	43
Figura 2 – Gráfico 1.....	40
Figura 3 – Gráfico 2.....	45
Figura 4 – Gráfico 3.....	46
Figura 5 - Gráfico 4.....	47
Figura 6 – Gráfico 5.....	48
Figura 7 – Gráfico 6.....	49
Figura 8 – Gráfico 7.....	50
Figura 9 – Gráfico 8.....	51
Figura 10 – Gráfico 9.....	52
Figura 11 – Gráfico 10.....	53

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. VISÃO GERAL DO ENDOMARKETING	13
1.1 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING.....	16
1.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS E DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS NA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING.....	18
1.3 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO.....	21
1.4 RH & MARKETING: ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING	23
1.5 DEFINIÇÃO E FERRAMENTAS DE MARKETING AO ENDOMARKETING	23
2. RECURSOS HUMANOS: IMPORTANTE FERRAMENTA NA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING	26
2.1 RETENÇÃO DE TALENTOS COMO FERRAMENTA DO ENDOMARKETING	28
2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS COM BASE NO ENDOMARKETING	31
2.3 ETAPAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO	35
2.4 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO INTERNA.....	36
2.5 AGREGANDO ENDOMARKETING: SALÁRIOS, BONIFICAÇÕES E BENEFÍCIOS.....	38

3. MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAIS: COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING	40
3.1 CONCEITO: MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO.....	41
3.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW: COMO FERRAMENTA PARA O ENDOMARKETING	44
3.3 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO	45
4. ESTRUTURA DO ENDOMARKETING.....	499
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING	49
4.2 LAYOUT ARRANJO FÍSICO	50
4.3 PROJETO DE ENDOMARKETING (ESTUDO DE CASO ESTRUTURA E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO)	51
4.4 GRÁFICOS.....	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
ANEXOS	62
REFERÊNCIAS.....	64

INTRODUÇÃO

Endomarketing é uma das áreas mais recentes da administração, que tem como principal objetivo tornar o colaborador um cliente interno, usando várias ferramentas disponíveis nos diversos setores da organização. No decorrer do trabalho científico será mostrado como cada ferramenta pode ser utilizada e quais os resultados que essas ferramentas podem trazer para empresa. Quando a organização consegue tornar do colaborador um cliente interno juntamente ela ganha um aliado ao negócio, pois ele não irá somente vender ao cliente externo, mas também aos seus familiares. Nos dias de hoje muitas pessoas buscam qualidade de vida e satisfação no trabalho e não apenas o salário em si, o endomarketing juntamente com suas ferramentas oferece ao novo cliente interno não somente qualidade de vida e satisfação, mas varias outras recompensas.

O endomarketing busca também adaptar as estratégias de marketing para o ambiente interno da organização, e está diretamente ligado à área da comunicação. Primeiramente é preciso que a empresa convença seu colaborador a comprar seu produto para que ele possa vender para o cliente externo. A ligação do endomarketing com a realização profissional também é marcante, pois profissionais insatisfeitos além de não desempenharem corretamente suas funções atraem outros colaboradores para a desmotivação organizacional. O endomarketing é a ferramenta indispensável para o sucesso de qualquer organização e para a satisfação e realização profissional de qualquer colaborador.

1. VISÃO GERAL DO ENDOMARKETING

Endomarketing é um tema bastante recente, surgiu na década de 90 por Philipp Kotler como Marketing interno e vem sendo estudado por Saul Faingaus Bekin, que atribuiu ao tema o nome de endomarketing, que segundo Bekin édon provém do grego e quer dizer “em, para dentro, dentro de”, ou seja, endomarketing é a ação interna dentro das organizações. O endomarketing é um conjunto de processos, sendo que seu principal objetivo é convencer os colaboradores a serem clientes fidelizados, como explica Bispo (2008, p76) “por outro lado o endomarketing pode ser definido também como um conjunto de ações utilizadas por uma organização ou por uma determinada gestão para vender sua própria imagem aos empregados e seus familiares” para que esses colaboradores entendam os objetivos da organização e ‘vendam’ a empresa para os clientes externos que são os consumidores. Surgiu da necessidade de motivação do pessoal interno, pois colaboradores satisfeitos e com conhecimento dos objetivos da organização, atraem novos clientes e irão realizar o trabalho com expectativas de alcançar o resultado esperado e com vontade de obter o sucesso profissional.

O endomarketing ainda é uma área muito recente, que se apoia em outras áreas para adquirir uma personalidade própria, apropriando-se principalmente da administração, da sociologia, da psicologia, do marketing e da comunicação para formar sua identidade, como foi mostrado por Daniel Costa (2010, p11) “[...] O endomarketing se apropria principalmente de conceitos da administração, da sociologia, da psicologia, e, é claro, do marketing e da comunicação para formar sua identidade”, é um processo gerencial em resposta a demandas complexas da gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus impactos negativos, como foi explicado por Daniel Costa (2010, p11) “[...] O endomarkting é um processo gerencial desenvolvido em resposta a demandas complexas de gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos”. O endomarketing surgiu também devido a concorrências entre as organizações, muitas empresas na busca pela diferenciação, passaram a implantá-lo para maximizar seu potencial

competitivo, como foi dito por Daniel Costa (2010, p39) “[...] O endomarketing foi motivado pelo processo natural de concorrência entre as organizações”, o principal advento que marca a existência do endomarketing são os programas de qualidade na indústria, como explica Daniel Costa (2010, p39) “O principal advento que marca o emprego consistente de ações de endomarketing nas empresas foi a introdução dos programas de qualidade na indústria”, diferente das outras áreas o endomarketing ainda não encontrou um caminho técnico-científico legitimado por profissionais da área, e está em construção à mais de três décadas como afirma Daniel Costa (2010, p40) .

[...] Diferentemente de outras disciplinas, o endomarketing ainda não encontrou um caminho técnico-científico reconhecido e legitimado por pesquisadores e profissionais da área. Trata-se de um conceito em construção há mais de três décadas.

Para o endomarketing a empresa deveria ver seu empregado da mesma maneira como vê seu cliente externo, como explica Daniel Costa (2010, p41) “[...] a empresa deveria ver o empregado da mesma forma como vê seu cliente”.

Segundo o dicionário de marketing, endomarketing são ações de marketing voltadas para o público interno das empresas, conforme site: <http://www.portaldomarketing.com.br/Dicionario_de_Marketing/E.htm> acessado em 20/05/2013 às 19h20. “Endomarketing: é a utilização de ações de marketing voltadas para o publico interno das empresas”.

O endomarketing surgiu como alternativa para as empresas e tem contribuído para o alcance da vantagem competitiva no mercado através de ações que valorizam e estimulam o comprometimento dos colaboradores, como foi mostrado no site <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-do-conceito-a-pratica/45241/>> acessado em 20/05/2013 às 19h. “O Endomarketing surgiu como uma alternativa para essas empresas, e tem contribuído para o alcance de uma vantagem competitiva através de ações que valorizam e estimulam o comprometimento dos colaboradores”.

O Conceito de Endomarketing surgiu com a ideia de Saul Faingaus Bekin, onde o marketing deveria antes de outra ação, direcionar seus esforços para o público interno das organizações onde ele mesmo classifica esse público como: colaboradores, fornecedores, acionistas, parceiros e demais agentes internos interessados nas atividades da empresa, assim o público interno “vende” a ideia da organização para os clientes externos que é o objetivo do endomarketing, como foi mostrado no site <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-do-conceito-a-pratica/45241/>> acessado em 13/05/2013 às 11h.

“[...] De que o marketing deveria antes de qualquer outra ação, direcionar seus esforços para o público interno das organizações, que ele mesmo classifica como: colaboradores, fornecedores, acionistas, parceiros e demais agentes internos interessados nas atividades da empresa”.

Para atingir os objetivos do endomarketing ele utiliza de alguns instrumentos como, por exemplo, cartazes motivacionais, campanhas de incentivo, distribuição de prêmios, palestras motivacionais e até mensagens de estímulo para seus colaboradores como foi citado no site <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-do-conceito-a-pratica/45241/>> acessado em 13/05/2013 11h.

Para atingir esse fim, o endomarketing dispõe de diversos instrumentos, desde vídeos, jornal interno, cartazes motivacionais, campanhas de incentivo, distribuição de prêmios, palestras motivacionais, eventos institucionais até mesmo o envio de SMS com mensagens de estímulo para seus colaboradores.

Todos esses instrumentos são utilizados pelas diversas áreas da organização, desde a gestão de pessoal até a área de marketing, com um único objetivo que é tornar o colaborador um cliente interno e fidelizá-lo para que possam realizar os objetivos da organização.

1.1 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Integrar a noção de cliente interno é um dos principais objetivos dos fundamentos do endomarketing, consiste então na realização de ações voltadas para o público interno, com o fim de promover entre os funcionários valores destinados a servir o cliente. Assim mesmo que implicitamente temos o objetivo do endomarketing, que é fazer com que os diversos departamentos compartilhem os objetivos da organização, assim como explica Bekin (1995, p34).

Em primeiro lugar reafirmo que o endomarketing sempre existiu, ainda que de maneira informal e intuitiva, nas empresas dirigidas com espírito de liderança integradora e eficiência. Dito isto, é preciso assinalar o objetivo e função do endomarketing. Para começar, vale a pena retomar a definição dada da nossa primeira conversa. O endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente. Pois bem, nesta definição, temos implícito o objetivo do endomarketing: fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa. Deste modo, surge um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

Os fundamentos do endomarketing também partem de alguns princípios, dos quais são: enfoque, finalidade, perspectiva, objetivos, função, premissas, consequências, atitude, avaliação e atitude proativa. O enfoque dos fundamentos é vender o produto primeiramente ao colaborador. A finalidade é a realização de ações de marketing voltadas para o pessoal interno, promovendo entre seus colaboradores e setores valores destinado a servir o cliente. Já a perspectiva introduz aos tópicos uma nova apresentação, a de cultura organizacional voltada para o atendimento e para uma noção de excelência nos produtos vendidos valorizando os colaboradores. Os objetivos dos fundamentos são incentivar os colaboradores a partilharem os objetivos da empresa entre os diversos setores fazendo com que “comprem” a empresa em que trabalham. A função do fundamento do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos da empresa, atrair e reter o cliente interno para que eles possam atrair e reter o cliente externo. Já as premissas dos princípios, partem do ponto em que estamos em um mercado orientado para o cliente e excelência e

recursos humanos são muito mais que ‘sorrisinhos’ estampados no rosto, significam envolvimento e comprometimento com os objetivos finais da organização. Nas consequências do fundamento, o princípio de envolvimento dos colaboradores anda junto com os princípios de valorização, ele precisa ser valorizado para que esteja envolvido por completo com os objetivos da empresa. Os fundamentos do endomarketing também envolvem a atitude, nesse processo incluem-se as ações que darão consciência da importância estratégica de um serviço orientado para o cliente. O comprometimento, a valorização e a qualificação são as principais ferramentas para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas na organização, e precisam ser reavaliadas e realimentadas continuamente. Todo esse esforço pode se perder se não se transformar em feedback, se não houver o diálogo de retorno dos processos que foram e dos que não foram alcançados. A avaliação pode ser realizada por uma reunião com grupos de departamentos e nessa reunião poderão ser esclarecidos e resolvidos problemas que podem proceder do endomarketing. A atitude proativa é a procura pelo colaborador para esclarecer o feedback dos processos que estão sendo trabalhados. Muitas vezes por desconhecerem os processos da organização em que trabalham, os colaboradores acabam passando uma imagem errada da empresa para os clientes externos e tem dificuldades na hora de resolver qualquer pequeno problema momentâneo que possa surgir, não tem autonomia para tal, podendo adotar a cultura do “NÃO” não sei, não sou eu que resolvo, esse atendimento pode ser fatal, pois provoca uma situação negativa no relacionamento com o cliente por esse e por outros motivos é que os colaboradores precisam conhecer a missão, visão e valores da organização em que trabalham assim como ressalta Bispo (2008, p77, 78 e 81).

[...] Enfoque – Tratar o empregado como cliente. Os bens e os serviços criados pela organização precisam ser vendidos para os colaboradores antes de irem para o mercado externo. Finalidade – Realizar ações de marketing voltadas para o público interno da organização com a finalidade de promover entre seus colaboradores e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente. Perspectiva – Introduzir em cada tópico já conhecido, uma nova perspectiva: a de cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente. Objetivos – Incentivar os diversos departamentos e seus colaboradores a compartilharem os valores e objetivos da organização. Função – Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional. Premissas – Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um

serviço de excelência. Consequências – O princípio de que envolvimento, comprometimento e valorização dos colaboradores devem preceder o marketing externo. Atitude – incluem as ações que visam a dar ao colaborador a consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Avaliação – a avaliação pode ser feita a partir de reuniões entre departamentos ou entre colaboradores de um mesmo departamento. Atitude proativa – Procurar o cliente interno para obter o feedback em relação ao serviço que está sendo prestado. Por não possuírem informações suficientes esses empregados acabam passando uma imagem inadequada da organização. Esse tipo de atitude costuma ser fatal, pois provoca uma situação altamente negativa no relacionamento do cliente com qualquer organização.

Contudo, como ressaltou Bispo é preciso dar autonomia para os colaboradores, fazendo com que assumam responsabilidades no atendimento diário com o cliente externo.

1.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS E DESAFIOS A SEREM ENFRENTADOS NA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Comunicação é a forma como as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando ideias, experiências, informações e sentimentos, sem a comunicação cada um dos seres humanos seriam isolados e viveriam num mundo isolado. A comunicação serve para partilhar sentimento, emoção e principalmente informação. Este é o principal problema a ser resolvido na organização. O endomarketing também envolve a comunicação, a dificuldade que algumas pessoas têm em se relacionar no local onde trabalham é grande, muitas vezes pode surgir discussões e intrigas entre funcionários e a Gestão de pessoas precisa estar atenta para resolver esse problema. As pessoas são diferentes e a dificuldade de se relacionar já surge dessa diferença, onde as pessoas precisam ser orientadas e aprender a viver com as diversidades partilhando os conhecimentos para o bem estar da organização e das pessoas envolvidas nela como explica Chiavenato (2000, p95 - 96).

As pessoas não vivem isoladas nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação.

Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra pessoa. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar-se, pois somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato da comunicação.

Outro desafio está no próprio departamento de marketing, os profissionais de marketing muitas vezes pensam que endomarketing não é para o departamento de marketing. Existe uma resistência pelos profissionais de marketing quando se fala em endomarketing, pois para esses profissionais o endomarketing não é uma oportunidade do marketing e acreditam que a função deles é falar apenas com o público externo e não também com o interno. Essa atitude é prejudicial, pois impede que as ferramentas e habilidades do marketing sejam usadas para atingir os fins do endomarketing.

A falta de preparação também é um problema que precisa de atenção, a percepção da necessidade de implantação do endomarketing apenas em meio às “tempestades”, ou seja, apenas quando percebem que os objetivos não foram alcançados. A empresa deixa de produzir enquanto anda e não percebe a necessidade de adotar as práticas do endomarketing e acaba perdendo a oportunidade por resolver adotar as práticas apenas quando a situação está ruim, nesse ponto já pode ser tarde para tomar uma iniciativa.

Falta de cooperação entre setores, os colaboradores de uma área acham que não precisam ajudar os profissionais de outro departamento. Esse problema também é bastante comum nas empresas. Os setores precisam ser orientados de forma que aprendam a cooperar e trabalhar em equipe, afinal ninguém alcança um resultado sem cooperação dos demais setores. Precisam ser informados de que uma organização não caminha sozinha precisa das forças unidas para que consiga atingir as metas e objetivos da organização, de acordo com que relatou Bekin para FIA

(Fundação Instituto de Administração) no site <www.nuvedigital.com> acessado em 24/02/2013 às 13h30.

[...] Falta de preparação. A percepção da necessidade apenas no meio da tempestade. Esta prática não é necessariamente um problema se nos agarramos à premissa: antes tarde do que nunca. Mas ainda pode ser prejudicial, pois a empresa deixa de ganhar produtividade enquanto ainda não percebe a necessidade de adotar uma estratégia de Endomarketing. Endomarketing não sinônimo de comunicação interna. Embora a potencialização da comunicação interna seja uma parte fundamental do Endomarketing ela não se confunde com ele. Falta de Cooperação entre setores. Sem dúvida, a natureza do Endomarketing é corroborativa. Se a área de marketing tem problemas com outras áreas na hora de sua implementação, certamente, os resultados não serão os esperados. Outro problema ligado à natureza do Endomarketing é quando a responsabilidade pelos resultados, sucessos e fracassos não recai sobre o mesmo agente responsável pelas decisões, o que é feito e o que não é feito.

A desmotivação no trabalho também requer muita atenção, muitas organizações não valorizam as pessoas como elas merecem e esperam ser valorizadas. Para algumas pessoas um elogio, uma gratificação ou até mesmo os parabéns pelo trabalho que tem feito, não significa nada, porém para outras pessoas um simples elogio faz toda diferença. Os líderes precisam estar atentos a estes pequenos detalhes que fazem uma grande diferença. Existe uma grande diferença entre os funcionários que lidam diretamente com o consumidor no dia a dia e os demais membros da organização, muitos desses funcionários não sabem nem quem são os clientes e também não sabem como seu trabalho pode afetar a relação com o consumidor como explica Bekin (1995, p37).

Quando se faz um check-up em profundidade da organização, não é raro obter-se, de modo geral, algo semelhante a um coro de queixas meio abafado, em que grande parte das pessoas se sente desvalorizada. Em geral, as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto aos clientes. Assim, a relação com o cliente deixa de ser produtiva para a empresa. Há uma enorme distância entre aqueles que lidam diretamente com os clientes e o conjunto da organização. Quase 90% dos funcionários não sabem quem são estes clientes e não veem como seu trabalho afeta a relação com o consumidor.

Quando a empresa valoriza as pessoas que trabalham nela, que muitas vezes passam mais tempo no trabalho do que em suas próprias casas, o retorno é sem dúvida gratificante. As pessoas se sentem valorizadas e os objetivos serão com toda certeza alcançados.

1.3 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO

Nessa fase os norteadores estratégicos a missão, visão e valores precisam estar bem alinhados. Deve-se então pesquisar o público interno, qual o histórico de vida, formação, qual a produção dele dentro da empresa, o espírito de equipe, níveis de motivação, as necessidades de treinamento e quais os canais de comunicação mais utilizados tentando conhecer esse novo público interno. Devem-se saber claramente quais são os objetivos da organização e como cada funcionário poderá contribuir para o alcance dos objetivos. A partir daí, o departamento de Rh ou o setor de marketing deve criar uma campanha para atrair esse público, utilizando as ferramentas mais adequadas e testando elas, podendo até mudar as ferramentas utilizadas, avaliando sempre se os objetivos estão sendo alcançado, se errar não tem problema, assim que se percebe o erro mude de estratégias, continuarem batendo na mesma “tecla” não irá resolver.

Quando o ciclo chegar ao fim, deve-se recomeçá-lo novamente, avaliando sempre as técnicas usadas e fazendo mudanças, para que não se torne uma ação normal, para que os colaboradores não vejam o endomarketing como só mais uma ação da empresa.

É de fundamental importância que se faça um diagnóstico da empresa, a partir daí saberemos quais os pontos fortes e fracos da empresa, no que diz respeito ao seu ambiente interno a sua cultura organizacional como ressalta Bekin (1995 p50).

É fundamental ter um diagnóstico. Vimos isto no capítulo anterior. Só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de endomarketing pode ter êxito. Nesta avaliação obtemos os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno, do ponto de vista de sua cultura organizacional. Esta

avaliação do ambiente interno traz à tona aqueles mesmos fatores presentes na avaliação estratégica do ambiente externo, conhecidos como SWOT. É, portanto um SWOT interno. Fazemos uma radiografia interna da empresa que leva em conta suas forças (o S de Strengths), suas fraquezas (o W de Weaknesses) as oportunidades existentes (o O de Opportunities) e as ameaças a seu desempenho (o T de threats).

O processo de implantação do endomarketing depende do programa, do gerenciamento e da execução. O sucesso da implantação depende diretamente desses três processos, dependem 10% do programa que será feito e os 90% restante ficam por conta do gerenciamento e da execução. Para que seja bem sucedido esse programa de implantação deve conter: Treinamento, processos de seleção, planos de carreira, motivação, valorização, comprometimento e recompensa, sistemas de informação, segmentação do mercado de clientes internos, cenário para novos produtos e campanhas publicitárias como diz Bekin (1995, p53 e 54).

Posso dizer que o sucesso da implantação do endomarketing depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes. Daí a importância total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado. Certamente. Agora vou mostrar os pontos essenciais que devem integrar um programa de implantação do endomarketing. Primeiro vou enumerá-los para depois tecer meus comentários. Um programa de endomarketing deve conter os seguintes tópicos: Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; Processos de seleção; Planos de carreira; Motivação; Valorização; comprometimento; e recompensa; Sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

O programa de implantação precisa sempre ser reavaliado e mudado se for o caso, para que os colaboradores não vejam o endomarketing como só mais “algo” que a empresa tem feito.

1.4 RH & MARKETING: ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING

Os dois departamentos precisam estar unidos para alcançar o objetivo do endomarketing, enquanto o Rh busca informações sobre seus colaboradores e fica responsável pelo treinamento desses colaboradores, por realizar ações de motivação, planos de carreira, desenvolvimento de pessoas, ensinam o trabalho em equipe, retém talentos, fazem bonificações entre outros. O Marketing detém o conhecimento das estratégias, técnicas e principalmente das ferramentas que serão utilizadas como, por exemplo, a ferramenta de mídia. Esses dois departamentos trabalhando em equipe além de estarem alinhados com as premissas da empresa, também estarão dando exemplo aos seus funcionários de que ninguém “anda” sozinho.

1.5 DEFINIÇÃO E FERRAMENTAS DE MARKETING AO ENDOMARKETING

As ferramentas de marketing serão muito utilizadas no processo de implantação do endomarketing, as duas áreas estão uma ligada à outra, assim como o departamento de recursos humanos também está ligado ao endomarketing. Os diversos departamentos precisam entender que são uma equipe, embora com trabalhos diferentes, estão em busca dos mesmos objetivos. Contudo as ferramentas de marketing estarão todo tempo envolvidas com os processos do endomarketing e com a busca pelo alcance dos objetivos e do sucesso.

Marketing é o conjunto de atividades que envolvem desde a criação, planejamento e desenvolvimento de produtos até serviços que satisfaçam às necessidades e desejos dos consumidores e também de estratégias de comunicação e vendas que superem os concorrentes como mostra Kotler (1998, p37).

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para

integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

As ferramentas mais conhecidas e utilizadas por administradores é o mix de marketing, mais conhecido como os 4ps produto, preço, praça e promoção. O produto precisa ser de boa qualidade, ter variadas cores dependendo do produto, vários tamanhos, precisa ter garantias de que o produto é bom e também de opções para os consumidores. A promoção envolve a propaganda do produto, promoção de vendas e também a venda pessoal desse produto. O preço tem que ser justo podendo oferecer descontos com períodos de pagamentos e a praça são os canais de distribuição do produto, localização e principalmente a cobertura para que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante. Contudo, a integração entre os 4ps faz com que o produto seja mais competitivo, obtendo resultados financeiros e de posicionamento de mercado compensadores. Como explica Cobra (1992, p 43 - 44).

É preciso que o preço, divulgado pelas listas de preços a clientes e a consumidores, seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços oferecidos, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de crédito efetivamente atrativo. No entanto, é preciso utilizar com efetiva criatividade as ferramentas promocionais, como a propaganda, a força de vendas (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o merchandising. A distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados. A compreensão das ferramentas de marketing pode ajudar a neutralizar as forças ambientais, canalizando recursos e obtendo resultados financeiros e de posicionamento de mercado compensadores.

Atualmente existem outras ferramentas que também podem ser utilizadas nas organizações. O marketing digital vem ganhando cada vez mais, espaço no mercado e vem conquistando consumidores. O marketing digital envolve algumas ferramentas como, por exemplo: advergames é o nome dado à estratégia de comunicação que usa de jogos para divulgar e promover marcas, produtos ou empresas; o e-mail marketing que apesar de ser um meio de divulgação antigo continua sendo muito utilizado, porém nesse meio é necessário apenas enviar e-mail aos usuários que permitam o recebimento; também são marketing digital as mídias sociais que

acontece por meio de redes sociais como Orkut, facebook e blogs, são um dos meios mais eficazes e rápidos; marketing de busca que acontece em meio a sites de busca como Google e Yahoo podendo divulgar a empresa por meio as buscas orgânicas, que é o processo onde os usuários da World Wide Web possam fazer suas pesquisas online na rede através dos motores de busca; marketing viral onde seu produto ou serviço começa ser republicado por várias pessoas, onde uma pessoa conta para outra pessoa que conta para outra pessoa e o vídeo marketing onde a empresa divulga seu nome ou marca através de vídeos colocados, por exemplo, no youtube. Essas mídias além de serem de baixo preço são rápidas e podem ser visualizadas várias vezes no dia, como foi mostrado no site <www.blogdemarketingdigital.com> acessado em 24/02/2013 às 13h30.

Advergames- Um novo ramo de marketing interativo. Baseado no desenvolvimento de aplicativos (jogos) que permitem interação com o usuário. E-mail marketing - Apesar de ser um meio antigo de divulgação online, ainda apresenta grande eficácia, se utilizado de forma correta (sem realizar spam). É uma forma de marketing direto que funciona bem a curto prazo. Para aumentar a eficiência do e-mail marketing, é necessário só enviar e-mail para os usuários que permitiram receber e-mails. Mídias sociais - Esse fator é um dos mais eficazes, no que diz respeito à interação da marca com o usuário final. Ocorre através das redes sociais, como: orkut, facebook, myspace, twitter, blogs, etc. Aumente o vínculo com o seu cliente e agregue valor à sua marca. Marketing de busca- 80% dos usuários iniciam sua navegação na internet através dos buscadores (google, bing, yahoo...). A busca por conteúdo e pessoas se tornou um dos negócios mais bem sucedidos da Internet. Você pode divulgar seu site através dos links patrocinados ou pela busca orgânica dos buscadores. Marketing viral - Toda estratégia de marketing tem como objetivo atingir o maior número de pessoas possíveis. O marketing viral acontece quando seu conteúdo passa a ser republicado por um vasto grupo de pessoas. Vídeo marketing - A vantagem do vídeo marketing é sua facilidade na transmissão da mensagem, por ser um recurso áudio visual. O mercado do vídeo online, com ajuda do youtube se tornou o elemento de marketing viral mais interessante do marketing interativo.

As ferramentas do marketing digital vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado atual, muitas organizações utilizam dessas ferramentas para conquistar seus consumidores.

2. RECURSOS HUMANOS: IMPORTANTE FERRAMENTA NA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

A área de recursos humanos dentro de uma organização é o departamento responsável por administrar o capital humano, surgindo na década de XIX, devido à necessidade de se contabilizar os registros humanos. A área de RH cuida de toda parte de contratação, remuneração, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho como explica Chiavenato (2008, p9).

Administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” os recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

É na área de RH que se concentra grande parte dos métodos do endomarketing, por esse motivo será mostrado no decorrer do capítulo um pouco de como funciona o Rh. Com o passar do tempo algumas empresas começaram a nomear a área de RH como gestão de pessoas, pois além de ser um nome mais atrativo e de bonita pronúncia, os colaboradores se sentem mais valorizados como pessoas devido à palavra recurso causar certo desconforto.

A organização é um empreendimento social que integra variados recursos para atingir suas metas e objetivos. Os recursos são os meios que a organização precisa, para que a empresa possa realizar suas tarefas e alcançar seus objetivos. Sem os recursos não teria como alcançar os objetivos assim como explica o autor Chiavenato (2000, p128).

Sem recursos não há como atingir os objetivos. Os recursos são os meios que as organizações possuem para realizar suas tarefas e atingir seus objetivos: são bens ou serviços consumidos na realização das atividades organizacionais. Podem ser imaginados como os insumos necessários para produzir o produto final ou o serviço prestado pela organização. Geralmente, quando se fala em recursos, surge a imagem simplista de dinheiro, equipamento, materiais, pessoal. Porém, os recursos organizacionais são extremamente diversificados e complexos.

De um modo geral os recursos de uma organização são classificados em cinco grupos: Recursos Físicos ou materiais, que são utilizados para as operações básicas das organizações; os recursos financeiros referem-se ao dinheiro sob forma de capital; os recursos humanos que é o foco deste capítulo são as pessoas que ingressam na organização independente de seu nível hierárquico; os recursos mercadológicos, que constituem os meios dos quais a organização encontra, entram em contato e influencia seus clientes e os recursos administrativos que constituem todos os meios dos quais as atividades organizacionais são planejadas dirigidas e controladas como foi dito por Chiavenato (2000, p128 – 129).

[...] Recursos físicos ou materiais: são os recursos necessários para as operações básicas da organização. Recursos Financeiros: referem-se ao dinheiro sob forma de capital. Recursos humanos: são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização. Recursos Mercadológicos: constituem os meios através dos quais a organização localiza, entra em contato e influencia seus clientes ou usuários. Recursos administrativos: constituem todos os meios através dos quais as atividades organizacionais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

O departamento de Recursos humanos é umas das principais ferramentas do endomarketing. Garantir qualidade de vida é um dever do departamento de recursos humanos não é apenas uma questão de “luxo” valorizar os colaboradores, investir nos colaboradores também não pode ser visto como um custo. Muitos empresários ainda veem os funcionários como um custo, ou mais uma folha de pagamento, eles são um capital muito valioso na organização, são eles que muitas vezes estão em contato direto com os clientes, é necessário valorizá-los sempre e reconhecer tudo que fazem de bom para organização como diz Bekin (1995, p 52) “Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa.” Fazendo com que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

2.1 RETENÇÃO DE TALENTOS COMO FERRAMENTA DO ENDOMARKETING

A retenção de talentos é uma ferramenta de gestão estratégica em que a empresa promove fidelização com seus funcionários. Através de práticas adotadas, onde existe uma prática específica para cada organização. Assim as organizações oferecem atrativos meios aos colaboradores de desenvolvimento, incentivo e crescimento profissional e pessoal atraindo pessoas através de seleção de talentos e descobrindo nessas pessoas suas qualidades e defeitos. A partir daí, desenvolver nesses novos colaboradores aptidões, retendo o pessoal aprimorando suas habilidades com treinamentos no departamento, para assim contribuir para o sucesso do endomarketing que envolve todas as práticas da gestão de pessoas, desde o recrutamento, seleção, treinamento até a retenção de talentos, atendendo também as necessidades dos colaboradores e não somente esperando que eles atendam aos objetivos das organizações como ressalta Maurício de Paula (2005, p. 40).

Retenção de talentos. É importantíssimo que se desenvolva o sentimento de “pertencimento” nos profissionais, nos quais a empresa investiu e deseja manter. Cada dia mais as relações entre as empresas e seus colaboradores vêm apresentando uma importante mudança de paradigma. Não é mais suficiente que apenas o profissional atenda ao objetivo da empresa. Visando manter seus talentos, o que representa para empresa um ganho pecuniário significativo, as organizações necessitam avaliar a todo o momento se estão atendendo de modo recíproco aos objetivos de seus colaboradores.

Uma vez que se percebe um talento seja na empresa ou na seleção de pessoal, é preciso cuidar e fazer com que esses colaboradores se sintam como parte da empresa. Encontrar pessoas que estejam alinhadas aos objetivos da organização vem sendo uma tarefa difícil, ainda mais nos dias de hoje onde as empresas competem umas com as outras no mercado de trabalho.

Esses programas de retenção de talentos buscam diminuir a perda de talentos para outras empresas, ainda mais porque muitos já estão alinhados e conhecem a empresa de cima á baixo. Quando a organização olha com mais cuidado para os

colaboradores e adota a retenção de talentos, elas também buscam que façam o trabalho como uma equipe e bem mais motivados, ou seja, acaba sendo uma troca onde a empresa começa a valorizar o funcionário e o mesmo realiza o trabalho com mais empenho e motivação, que também irá influenciar no cliente externo que será atendido com mais atenção.

Com isso o retorno que a organização recebe é menos rotatividade de funcionários, redução de custos, retenção de conhecimento, funcionários qualificados e os resultados serão gratificantes. A rotatividade de funcionários é um problema frequente em empresas que não valorizam o capital humano, esse problema é muito prejudicial, pois além de ter que gastar novamente com treinamentos para ensinar o pessoal todo o processo a empresa perde tempo em alcançar as metas.

As empresas que não adotam a prática da retenção de talentos perdem com rotatividade, ineficiências, planos de carreiras, a necessidade de fortalecer os vínculos da empresa com o funcionário, desmotivação e com a necessidade de qualificar o novo colaborador. O que é ainda pior, os demais funcionários acabam esquecendo os objetivos da organização e muitas vezes fazem até “fofocas” com os acontecimentos. É muito importante desenvolver e oferecer qualidade de vida aos empregados para evitar transtornos futuros e ter bons resultados como foi explicado no site <www.intelectusconsultoria.com.br> acessado em 24/02/2013 às 11h30.

Uma vez que talentos são identificados tanto em um processo de seleção, como no ambiente geral da empresa, é preciso cuidar das expectativas desses colaboradores a fim de que eles se sintam satisfeitos e como partes integrantes das empresas. Encontrar profissionais que estejam alinhados com as organizações e retê-los, assim como os colaboradores mais antigos, tem sido uma missão difícil a ser desempenhadas pelas empresas, que competem constantemente com o mercado de trabalho. Os programas de retenção de talentos visam diminuir o impacto na perda de colaboradores qualificados para outras empresas, principalmente por serem pensados estrategicamente de acordo com a cultura da organização.

O mundo está em constante mudança atualmente e as organizações precisam se alinhar, devido às mudanças as empresas se preocupam em ter profissionais com habilidades de aprendizagem e competências para trabalhar com as novas

tecnologias. Talento é um indivíduo que possui conhecimento, habilidades, atitude e faz bem e naturalmente sua tarefa como diz Benedito Rodrigues “Talento é uma pessoa que tem um dom natural de fazer bem sua tarefa”, ou seja, faz seu trabalho bem e além do esperado, transforma capacidade em resultados, tem iniciativa e criatividade. É o tipo de profissional desejado por muitas empresas, porém, poucas das organizações conseguem perceber e valorizar este funcionário, deixando o funcionário desmotivado e podendo até vir a perder este funcionário devido a esse tipo de atitude.

É essencial para atrair e reter novos talentos que a organização tenha uma gestão de pessoal moderna, ajustadas a realidade que estamos vivendo e que o local de trabalho seja sadio, motivador e que reconheça as pessoas que fazem a diferença. Outra recomendação é oferecer oportunidade de aprendizado, os verdadeiros talentos valorizam a oportunidade de aprender e apreciam receber novas responsabilidades, porém, novos talentos precisam receber feedback. Os melhores profissionais são os que menos recebem retorno pelo trabalho realizado, muitas vezes quando não recebem o feedback acabam achando que a empresa não se importa com o colaborador e acabam saindo da empresa por esse motivo, essa é uma das três razões mais frequentes para perda de profissionais de alto desempenho como explica o autor Pontes(2010, p24).

[...] É fundamental para atrair e reter novos talentos que, além de programas de gestão de pessoal modernos, flexíveis e ajustados à nova realidade, a empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador, voltado ao progresso, de contínuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem diferença, Cuidados redobrados com a política de pessoal devem ser tomados. Entre tantas recomendações, quatro questões são marcantes: “Oportunidade de aprendizado. É o mais importante fator de retenção. Feedback. Ironicamente, os profissionais de melhor desempenho são os que mais apreciam e os que menos recebem feedback, segundo a pesquisa da Hay Group em Chicago. Dados da pesquisa feita pela Kepner-Tregoe mostram que 16% dos executivos entrevistados apontaram conflitos com os chefes como uma das três razões mais frequentes para a perda de profissionais de alto desempenho. Salário. Remuneração competitiva é um item básico, uma espécie de commodity. A indústria da Internet vem atraindo estrelas. Seleção de pessoas erradas pode significar montanhas de prejuízos para a empresa em perda de oportunidades ou desastres econômicos produzidos.

Todo o progresso de atrair e reter talentos precisa de muito cuidado, pois atrair e reter pessoas erradas pode trazer uma montanha de prejuízos para organização.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS COM BASE NO ENDOMARKETING

Para que o endomarketing alcance o sucesso esperado ele depende dos resultados positivos do departamento de recursos humanos o que inclui também os resultados do recrutamento que os departamentos de gestão de pessoal realizam, por esse motivo será mostrado a seguir como funciona o recrutamento e seleção e porque é tão importante para organização e para os colaboradores.

Recrutamento é o conjunto de práticas e comportamentos que busca atrair pessoas qualificadas e competentes para ocupar cargos dentro das organizações. É também a área dentro da empresa que procura talentos e divulga ao mercado de trabalho oportunidades de emprego nas vagas que pretendem preencher, é feito a partir das necessidades da organização e precisa de muito planejamento antes de ser executado. O recrutamento pode ser executado dentro ou fora da organização, por meio de indicação, anúncios em jornais, sites corporativos, sindicatos de associação, consultorias, redes sociais e recrutamento interno. O recrutamento precisa ser realizado com um cuidadoso planejamento que envolve três etapas de acordo com Chiavenato (2008, p198) “1 Pesquisa Interna: O que a organização precisa: Pessoas necessárias para a tarefa organizacional. 2 Pesquisa externa: O que o mercado de RH pode oferecer: Fontes de recrutamento a localizar e alvejar. 3 Técnica de recrutamento a aplicar”.

O recrutamento varia de acordo com a organização e depende da decisão de linha, ou seja, o órgão de recursos humanos não tem autoridade de fazer o recrutamento sem a permissão do departamento da empresa que tem a vaga a ser preenchida. É feito um documento constando a vaga a ser preenchida e os requisitos necessários para ocupá-la como diz Chiavenato (2008, p205) “Trata-se de um documento que

deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção.”, a partir daí o órgão de RH verifica se existe alguém na empresa ou nos arquivos que possa ocupar a vaga, se caso não encontrar algum candidato interno o RH precisará fazer o recrutamento externo.

O recrutamento interno acontece quando a empresa procura um talento dentro da organização que possa ocupar a vaga ou por alguma pessoa que esteja em seus arquivos. O recrutamento interno é muito importante, pois além de motivar os funcionários a desempenharem suas funções a empresa passa a ser vista de outra forma pelo mercado externo, porém só poderá ser realizado com o funcionário que estiver ocupando um cargo inferior ao cargo oferecido. Esse funcionário então passará por uma promoção, transferência de cargo ou por um encarreiramento que envolve o plano de carreira dentro da organização. As vantagens do recrutamento interno é que ele é mais rápido, econômico, apresenta um índice maior de segurança, é uma fonte de motivação, aproveita investimentos feitos em treinamento e desenvolve um sadio espírito de competição. Porém o recrutamento interno também apresenta algumas desvantagens como: Não pode ser feito em termos globais dentro da empresa (como admissão de várias pessoas), exige que os novos empregados mostrem mais empenho do que os outros para que não haja a frustração do restante do pessoal, pode gerar conflitos de interesse entre os demais funcionários, pode levar ao que Laurence Peter denomina “princípio de Peter” que é a administração incorreta (quando a empresa promove incessantemente o funcionário até que ele estacione) e quando realizado continuamente leva os funcionários a limitação às diretrizes da organização (perdendo criatividade e inovação) como foi relatado por Chiavenato (2000, p208 – 210 e 211).

[...] O recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados... As principais vantagens do recrutamento interno são: é mais econômico, pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento. É mais rápido, evita demoras frequentes do recrutamento externo. Apresenta maior índice de validade e de segurança. É uma fonte poderosa de motivação para os empregados. Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal. Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. Todavia, o recrutamento interno apresenta desvantagens. Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos. Pode gerar conflito de

interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições. Quando administrado incorretamente, pode levar à situação que Laurence Peter denomina de “princípio de Peter”: as empresas, ao promoverem incessantemente seus empregados, elevam-nos sempre à posição onde demonstram o máximo de sua competência. Quando efetuado continuamente, leva os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

O plano de carreira acontece quando a organização realiza o recrutamento interno promovendo o funcionário a um cargo superior ao que ele já ocupa, como explica o autor Ênio Rezende (2002, p75.) “A outra situação que se pode caracterizar como de carreira profissional é a que as pessoas ascendem a cargos de maior nível, mudando parcial ou totalmente a natureza da função (movimento vertical). Pode ser o caso também de mudança para cargos de níveis equivalentes (movimento horizontal)”

O funcionário que deverá ser escolhido para promoção é aquele que apresentar maior nível de destaque diante dos demais funcionários. Essa evolução na empresa mostra reconhecimento e valorização pelo trabalho que o funcionário tem desempenhado, uma vez que a competição por profissionais qualificados vem sendo grande no mercado de trabalho e perder tempo pode significar perda de um talento para seu concorrente.

O recrutamento externo acontece quando a organização divulga ao mercado de trabalho a vaga disponível em jornais, redes sociais, sites entre outros. Procurando fora da organização alguém com competências para ocupar a vaga. Pode ser feito diretamente através da própria empresa, outras empresas ou outras fontes e pode ser feito indiretamente através de agências de recrutamento, sindicatos entre outros. Apresenta algumas vantagens como: traz experiências novas para organização, renova os recursos humanos e aproveita os investimentos e treinamentos realizados por outras empresas ou pelos próprios candidatos e também apresenta desvantagens como: é mais demorado, é mais caro e exige despesas com anúncios, é menos seguro que o recrutamento interno, monopoliza as vagas (frustrando o pessoal interno) e oportunidades da empresa e geralmente afeta a política salarial

da empresa (influenciando as faixas salariais internas) como foi dito por Chiavenato (2000, p 212-217).

[...] O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. O recrutamento externo apresenta as seguintes vantagens: Traz “sangue novo” e experiências novas para organização. Renova e enriquece os recursos humanos da organização. Aproveita os investimentos e treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos. No entanto, o recrutamento externo apresenta desvantagens: É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno. É mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento. Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno. Quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa, pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras. Geralmente afeta a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais internas.

Portanto, o recrutamento interno e o externo apresentam suas vantagens e desvantagens e os dois são importantes dentro da organização e precisam ser planejados e administrados corretamente. Mesmo assim o recrutamento interno ainda continua sendo preferido pelas empresas já que aproveita muitas técnicas já realizadas é bem mais rentável devido o profissional já possuir habilidades e ter conhecimento dos objetivos e valores da empresa.

A seleção de pessoas é feita logo após o recrutamento, enquanto o recrutamento divulga a vaga a seleção escolhe o candidato mais adequado e com probabilidades de ajustar-se ao cargo e desempenhá-lo bem. Sendo assim o recrutamento abastece o processo seletivo com a matéria-prima básica os candidatos e a seleção poderá escolher os candidatos que atendam as necessidades da organização como diz Chiavenato (2000, p223).

Enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

A seleção é um processo de escolha e pode utilizar três alternativas: colocação, seleção e classificação. A colocação acontece quando e tem somente um candidato e uma só vaga, não pode haver rejeição sobre esse candidato, tendo que ser admitido à vaga. Já a seleção acontece quando existem vários candidatos e uma só vaga, nessa fase os candidatos serão comparados uns aos outros de acordo com a vaga disponível. E a classificação acontece quando existem várias vagas e vários candidatos como explica Chiavenato (2000, p 226).

Modelo de colocação, quando não inclui a categoria de rejeição. Neste modelo há um só candidato e há uma só vaga, que deve ser preenchida por aquele candidato. Em outros termos, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer rejeição alguma. Modelo de seleção, quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a preencher. Modelo de classificação. É a abordagem mais ampla e situacional, em que existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato.

Portanto o recrutamento e seleção fazem parte de um mesmo processo, a seleção é o processo que faz a comparação entre as variáveis e o recrutamento é o processo de atrair os candidatos para seleção.

2.3 ETAPAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno acontece quando um funcionário passa a ocupar um cargo acima do que ele já ocupa na organização, por desenvolvimento de pessoal e encarecimento como explica Chiavenato (2000, p208).

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados... Assim, o recrutamento interno pode envolver: Transferências de pessoal; promoções de pessoal; transferências com promoções de pessoal; programas de desenvolvimento de pessoal; e planos de encarecimento (carreiras) de pessoal.

O processo de recrutamento interno é o foco deste capítulo, pois é uma das principais ferramentas do endomarketing e possui seis etapas importantes e que

precisam ser realizadas, antes de selecionar o candidato. O recrutamento interno é baseado em dados e informações extraídos dos resultados que o candidato obteve nos testes em que foi submetido quando ingressou na organização, nos resultados em avaliações de desempenho que realizou, nos resultados que obteve nos treinamentos em que participou, passará por uma análise do cargo atual e do cargo que pretende ocupar avaliando a diferença entre ambos os cargos e os requisitos adicionais que precisará oferecer, também se baseia na avaliação dos planos de carreira ou até encarreiramento para verificar a trajetória que o colaborador percorreu no cargo ocupante as condições de promoção do candidato e as condições de substituição sendo que precisará de um outro candidato para ocupar a vaga que ele deixará de ocupar. Para que o recrutamento interno funcione bem ele precisa de uma boa coordenação de Rh e da colaboração dos demais setores da organização como foi ressaltado por Chiavenato (2000, p 210).

[...] Portanto o recrutamento interno baseia-se em dados e informações relacionados com os outros subsistemas, a saber: Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submete quando de seu ingresso na organização. Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno. Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno. Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando. Planos de carreiras ou planos de encarreiramento ou ainda planejamento das movimentações de pessoal. Condições de promoção do candidato interno e de substituição.

Uma das maiores vantagens do recrutamento interno é que o profissional poderá contribuir com todo o conhecimento e habilidades adquiridos anteriormente.

2.4 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO INTERNA

Assim como o processo de recrutamento interno é uma das principais ferramentas do endomarketing o processo de seleção interna também é tão importante quanto o recrutamento. O processo de seleção interna possui algumas etapas que precisam

ser realizadas, como: A entrevista de seleção que uma das técnicas mais utilizadas pelas empresas e que influencia muito na decisão final a respeito dos candidatos também é onde acontece a comunicação entre duas ou mais pessoas interagindo, serve para se saber o grau de desenvoltura da pessoa para lidar com certas situações sabendo quais serão as reações do candidato e seu comportamento; depois de realizada a entrevista o candidato passará por provas de conhecimento e capacidade, onde será possível conhecer suas habilidades e conhecimentos através de estudos, avaliando as técnicas e conhecimento do candidato e as técnicas que a vaga exige e existem várias formas de se aplicar testes de conhecimento e habilidades; a próxima etapa são os testes psicométricos, ou seja, provas aplicadas as pessoas para saber o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos; logo após vem os testes de personalidade que servem para analisar os traços de personalidade que podem ser determinados pelo caráter ou temperamento e por último as técnicas de simulação que serão conduzidas por um psicólogo e será realizada por um tratamento em grupos, ou seja, passando do individual para o tratamento em grupos analisando as reações sociais e podendo até prever suas possíveis habilidades na hora de dramatizar algo sobre o cargo que pretende ocupar como explica Chiavenato (2000, p 255).

O primeiro passo da seleção consiste na obtenção de informações sobre o cargo a preencher. O segundo passo consiste na obtenção de informação sobre os candidatos, pela aplicação de técnicas de seleção: como a entrevista, as provas de conhecimento ou de capacidade, os testes psicométricos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação. Assim, o processo de seleção pode encadear essas técnicas de seleção em estágios sequenciais dependendo da acuracidade e precisão que se pretende alcançar. A avaliação dos resultados da seleção pode ser feita por meio de certos indicadores genéricos ou pelo quociente de seleção.

O processo de seleção também passa por diversas etapas e compara duas variáveis que são os requisitos exigidos pelo futuro cargo e o que o candidato oferece como explica Chiavenato (2000, p 249 e 255).

A seleção de pessoal funciona como um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. A seleção também é um processo de comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo versus características oferecidas pelo candidato.

E assim como o recrutamento interno a seleção interna de pessoal também pode aproveitar as técnicas já adquiridas pelas experiências anteriores do candidato.

2.5 AGREGANDO ENDOMARKETING: SALÁRIOS, BONIFICAÇÕES E BENEFÍCIOS

O salário é a gratificação que um funcionário recebe pelo trabalho desempenhado, sendo que o valor do salário é estipulado em contrato firmado pelo funcionário e o empregador, além disso, existe um mínimo que pode ser pago para o colaborador que é firmado na lei trabalhista ou pelo sindicato que o funcionário pertence, pode ser pago pelo tempo de trabalho sendo um valor fixo, por produção dependendo do que o funcionário produz em determinado tempo e também pode ser pago por comissão onde o funcionário ganha um valor fixo + a comissão pelo trabalho que desempenhou.

Muitas organizações oferecem bonificações aos funcionários que se destacam e produzem acima da meta estipulada para ele, nesses casos a empresa lhe confere uma gratificação a mais que pode ser em forma de viagens, produtos, dinheiro, folgas e vales compra. Esse tipo de bonificação além de aumentar a autoestima pessoal, motiva o colaborador e contribui para que os demais funcionários busquem aumentar as metas e objetivos da organização.

Assim como algumas empresas oferecem bonificações aos funcionários que se destacam, existem algumas empresas que oferecem benefícios para todos os funcionários diferente da bonificação, pois o benefício além de ser dado a todos os funcionários ele é pago em forma de vale alimentação, vestuário que é utilizado no local de trabalho, educação como pagamento de uma parte dos estudos mensalmente, vale transporte, planos de saúde e até seguro de vida. O benefício também é uma forma de gratificar e motivar os funcionários no trabalho e não é

considerado como salário segundo art. 458, parágrafo 2 (na redação dada pela Lei 10.243/2001) da CLT.

Além de possibilitar maior qualidade de vida aos empregados as bonificações e benefícios também é um grande atrativo para retenção de novos talentos, as pessoas se sentem atraídas pelo fato de algumas empresas oferecerem este tipo de recompensa e procuram trabalhar em empresas que adotam o mecanismo como ressalta a autora Maria Tereza Leme Fleury (2002, p96) “[...] eles se transformaram com o tempo num mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas, ganhando popularidade nos anos seguintes à segunda guerra mundial”, sem dúvidas é um grande atrativo atualmente.

Os benefícios e bonificações que algumas empresas pagam aos seus funcionários não são obrigatórios, porém as empresas nos dias de hoje buscam motivar e reter seus talentos internos oferecendo qualidade de vida e um ambiente seguro e agradável de trabalho. O salário é pago como uma troca pelo trabalho que o funcionário realizou e é obrigatório diferente dos bônus e benefícios que é dado como forma de gratificação pelo desempenho e para oferecer melhor qualidade de vida no trabalho.

3 MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAIS: COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

O mercado está em grande transformação, foi-se o tempo onde apenas pagar os funcionários pelo desempenho era suficiente. Nos dias de hoje as pessoas buscam também qualidade de vida e reconhecimento profissional. Os verdadeiros administradores sabem que é de grande importância valorizar os funcionários e também sabem que a motivação e a comunicação interna quando bem trabalhadas, podem trazer muitos resultados futuros, como foi mostrado no site <<http://gecorp.blogspot.com.br/2007/12/endomarketing-ferramenta-de-gesto-para.html>> acessado em 01/05/13 às 12h.

[...] Foi-se o tempo em que os funcionários passavam toda a sua vida profissional em uma empresa, esperando pelo seu salário depositado em sua conta no final do mês, sem dar devida atenção ao que acontece ao seu redor.

Então com o foco no cliente interno, para reter, treinar, motivar, nasce à necessidade de implantação do endomarketing para que ele possa reorganizar as estruturas atuais da empresa e transformá-la em fonte de motivação como foi dito no site <<http://gecorp.blogspot.com.br/2007/12/endomarketing-ferramenta-de-gesto-para.html>> - acessado em 01/05/13 às 12h “Com o foco voltado para o cliente interno, nasce, então, uma necessidade de se implementar programas bem estruturados de endomarketing”. Com o foco no novo cliente, que é o cliente interno a comunicação já se tornou uma realidade em muitas organizações, sendo uma ferramenta primordial para estabelecer o relacionamento saudável entre as pessoas na organização como foi explicado no site <<http://gecorp.blogspot.com.br/2007/12/endomarketing-ferramenta-de-gesto-para.html>> acessado em 01/05/13 às 12h “Com o foco no público interno, a comunicação interna já se tornou realidade em muitas empresas”, as empresas

ligadas a um mercado competitivo sabem que a comunicação é o caminho para se alcançar os objetivos da organização com eficácia.

Assim como a comunicação, a motivação também é uma das ferramentas do endomarketing. A motivação é a ação que leva o funcionário a realizar o mesmo trabalho de antes só que com vontade própria, sem o pensamento de “obrigação”. De acordo com Daniel Costa (2010, p43) “[...] o endomarketing é um processo gerencial com objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos”, cita ainda que se tem a necessidade de promover a motivação nas pessoas “podemos citar com destaque a necessidade de promover a motivação nas pessoas”.

Como foi mostrado o endomarketing possui várias ferramentas de gestão sendo que a motivação e a comunicação interna fazem parte dessas ferramentas, conduzindo os colaboradores aos objetivos da organização.

3.1 MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO

Motivação é um termo que se aplica a classe de impulsos, desejos, necessidades e vontade. Os administradores motivam seus colaboradores a satisfazerem os desejos da organização de maneira que realizem os desejos por vontade própria, mas agindo da maneira desejada pela organização assim como foi explicado no site <<http://www.significados.com.br/motivacao/>> acessado em 26/06/2013 às 13h20.

Motivação é um impulso, um sentimento que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos, e é um termo oriundo do latim. Motivação é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam.

Nos dias de hoje apenas pagar os funcionários pelo trabalho que tem realizado não é mais o suficiente, é preciso incentivá-los a trabalhar. A motivação dentro de um ser humano são as forças que existem dentro dele capaz de movê-lo a algo. Sendo

assim administradores competentes e ligados à nova realidade precisam desenvolver ações motivacionais dentro das empresas onde trabalham. Além de a motivação dar mais vida à empresa ela também faz com que os colaboradores realizem as tarefas com mais empenho e vontade agindo de forma a realizar as atividades que tem que ser realizada, da forma como tem que ser realizada, porém com uma diferença farão por vontade própria e não por estarem sendo obrigados a realizar o trabalho como ressalta Hunt (1998, p86).

Eu preciso fazer alguma coisa que realmente incentive todos a trabalhar um pouco mais. Formalmente definida a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho.

Contudo a motivação dentro das organizações é a ferramenta capaz de levar os funcionários a continuarem desempenhando suas funções, só que com mais vontade e desejo pelo que estão fazendo, podendo ser uma recompensa em dinheiro ou até mesmo um pequeno elogio ao trabalho desempenhado.

Já a desmotivação é o contrário à motivação, por exemplo, quando um funcionário busca satisfazer uma necessidade por meio de alguma promoção na empresa onde trabalha, em que outros funcionários também terão a oportunidade de participar, porém o colaborador não alcança o resultado esperado e não é promovido, em alguns casos esse acontecimento gera uma insatisfação física ou fisiológica que por ser vivenciado por um período longo, pode tornar-se uma desmotivação podendo levar a pessoa a um comportamento apático onde muitas vezes por não ser o suficiente estar frustrado, acaba levando outros funcionários a mesma frustração, o que pode ser muito prejudicial na organização como foi destacado no site <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador/53311/>> acessado em 28/04/13 às 14h50.

Quando um esforço despendido na busca de satisfazer uma necessidade é bloqueado, o indivíduo encontra-se em um estado de insatisfação física ou

fisiológica que, ao ser vivenciado por longo intervalo de tempo, pode-se culminar em um estado de frustração ou desmotivação, culminando em um comportamento apático e patológico.

Em muitos casos esse comportamento apático de desmotivação, pode nem ser devido ao trabalho que o indivíduo desempenha, mas as coisas que o rodeiam, como por exemplo, opiniões adversas a suas, brigas, conflitos entre funcionários e chefes, injustiças frente a seu trabalho e ao do colega, mudanças no trabalho, e muitos outros fatores, o problema é que esse comportamento não deve ser alimentado por outras pessoas, mas sim ser atacado de frente como explicado no site <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador/53311/> acessado em 28/04/13 às 14h50.

Muitas vezes o problema nem é o trabalho que desempenha, mas o que o rodeia. Divergência de opiniões sucessivas, intrigas e conflitos com colegas ou patrões, injustiças face ao seu trabalho, excesso de controle, mudanças permanentes. Os fatores são variados, mas a atitude correta não é alimentar, mas sim atacar o problema de frente.

A desmotivação vem sendo frequente nas organizações e muitas vezes surgem da própria tentativa de motivação. O que pode ocasionar em diversos problemas para empresa, o administrador precisa estar atento às pessoas desmotivadas, tentando solucionar os problemas quando possível e em último caso se não tiver êxito na tentativa, é necessário demitir este funcionário, para que ele não frustre e desmotive os demais colaboradores.

3.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW: COMO FERRAMENTA PARA O ENDOMARKETING

A hierarquia das necessidades de Maslow trata-se de que cada ser humano esforce-se ao máximo para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. A pirâmide de Maslow mostra as necessidades pessoais de cada indivíduo divididas em uma pirâmide hierárquica, onde a necessidade de nível mais baixa deve ser satisfeita antes da necessidade de nível superior, sendo que cada indivíduo deve ter a sua escala hierárquica do que considera mais importante para o alcance da autorrealização, para isso Maslow criou a pirâmide das necessidades mostrada no site <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>> acessado em 29/04/2013 às 23h40.



Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow

Para tanto Maslow criou uma classificação dessas necessidades, onde existem as primárias que são as fisiológicas e de segurança e também as secundárias que compreendem as necessidades sociais, estima e autorrealização. As necessidades fisiológicas são as mais importantes e estão relacionadas diretamente ao ser humano como, por exemplo: a necessidade de viver, respirar, comer, descansar, dormir entre outras. As necessidades de segurança estão relacionadas à vontade de se sentir seguro, de conservar o emprego e fora de perigo. Enquanto que a necessidade social é aquela onde a pessoa é de algum grupo, recebe carinho e

afeto de familiares e amigos ou quando quer ser membro de algum clube. A outra necessidade é a de estima que pode ser o reconhecimento da nossa capacidade por nós mesmos ou o reconhecimento dos outros sobre nossa capacidade. E a necessidade de autorrealização é aquela em que se aproveita todo o potencial próprio, é ser aquilo que se pode ser, fazer aquilo que gosta e que se sente capaz de fazer, com reconhecimento e com orgulho de si mesmo como foi mostrado no site <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>> acessado em 29/04/13 às 23h40 “Onde existem as necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias, que são as sociais, estima e autorrealização”.

Contudo a pirâmide das necessidades de Maslow é de grande importância para o endomarketing já que o mesmo busca tornar do colaborador um cliente interno, por isso a pirâmide pode ser uma ferramenta quando utilizada estrategicamente tentando satisfazer as necessidades humanas na busca de motivar o colaborador tornando-o um aliado ao negócio e ao mesmo tempo motivando o pessoal.

3.3 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é a troca de informações entre pessoas, sendo que sua finalidade é produzir mudanças como foi dito por Koontz-O'Donnell-Weihrich “a finalidade da comunicação numa organização é produzir mudanças”. A palavra deriva do latim *communicare* que significa “partilhar algo, pôr em comum”, é através dela que pessoas ou animais recebem informações e partilham com os outros, sendo uma ferramenta muito importante na implantação do endomarketing como foi explicado no site <<http://conceito.de/comunicacao>> acessado em 30/04/2013 às 23h. “A palavra deriva do latim *communicare*, que significa “partilhar algo, pôr em comum”. Através da comunicação, as pessoas ou os animais obtêm notícias/informações sobre o seu entorno e podem partilhar com os outros”.

O processo de comunicação envolve o remetente que é a pessoa que transmite a informação e por um destinatário que é a pessoa que recebe a mensagem. O remetente é aquele que começa a comunicação que tem um pensamento ou alguma ideia, que então é codificado de uma maneira que o destinatário entenda a informação. Então a informação é transmitida por um canal que liga as duas pessoas, podendo ser utilizada a forma oral, escrita ou até mesmo um computador, enquanto que o destinatário precisa estar preparado para informação nova. A comunicação também pode ser afetada por ruídos, como por exemplo, um local barulhento ou falta de atenção, podendo afetar no feedback como foi destacado por Hunt (1998, p240).

[...] temos uma fonte de transmissor, que insere um significado pretendido numa mensagem, e um receptor, que descodifica a mensagem, obtendo um significado percebido. Ruído é um termo usado para descrever qualquer distúrbio dentro do processo de comunicação que o interrompe e interfere na transferência de mensagem.

Os meios de comunicação são vários, por exemplo, existe a televisão, rádio, telefone, computador etc... Mas os meios de comunicação mais importantes para serem usados no ambiente interno da organização, é a comunicação escrita, oral e não-verbal. A comunicação escrita tem a vantagem de uma criação de registros, podendo ser prepara e lida, porém criam montanhas de papel. Já a comunicação oral é a mais usada atualmente, podendo ocorrer com duas pessoas ou mais ou frente a uma grande plateia, a vantagem dessa comunicação é que ela permite um intercâmbio rápido, com feedback imediato, porém nem sempre economiza tempo. Enquanto que a comunicação não-verbal acontece quando uma pessoa se comunica de várias formas diferentes, e o que foi dito pode ser reforçado com gestos, expressões faciais e movimentos do corpo como foi mostrado no site <<http://www.auladedicao.blogspot.com.br/2007/01/vantagens-e-desvantagens-da-comunicacao.html>> - acessado em 26/06/2013 às 13h30, “A oralidade enquanto modo de comunicação é essencial para a coesão nas organizações e a sua utilização apresenta, segundo Almeida, várias vantagens como, por exemplo, o conhecimento, a personalização, a interatividade e a elaboração de uma linguagem comum”

Contudo a comunicação também enfrenta grandes barreiras como, falta de planejamento de comunicação, hipóteses não esclarecidas, distorção semântica, mensagens mal expressadas, perda com a transmissão e retenção insatisfatória, má escuta e avaliação prematura e desconfiança ameaça e medo. A falta de planejamento de comunicação é quando as pessoas começam a falar e escrever sem antes pensar. A hipótese não esclarecida acontece quando existem hipóteses não comunicadas por trás das mensagens. A distorção semântica acontece quando a informação está incompleta ou distorcida de forma que não se possa entender o enunciado. As mensagens mal expressadas ocorrem quando são usadas palavras mal escolhidas o que deixa a mensagem mal esclarecida. A perda com a transmissão e retenção insatisfatória ocorre quando, o destinatário fala muito e escuta pouco, ele acaba fazendo comentário de algo que nem estava sendo discutido. Já a desconfiança, ameaça e medo prejudica a comunicação, pois as pessoas tendem a se fechar, tornando-se defensivas e distorcendo as informações, é necessário um clima de confiança para facilitar a comunicação livre e honesta, sendo que a comunicação falha pode trazer problemas à organização como foi mostrado no site: < http://www.correiadoestado.com.br/noticias/falta-de-comunicacao-e-um-dos-principais-problemas-entre-fun_78447/> acessado em 28/06/2013 às 16h, “[...] a comunicação falha pode trazer sérias consequências à equipe, impactando no desempenho e na produtividade dos profissionais”

A grande importância da comunicação para uma organização é que ela é um meio pelo qual as pessoas são ligadas para atingir uma finalidade em comum, sendo sua fundamental função. Na realidade uma atividade em grupo não pode acontecer sem a comunicação e as empresas que percebem a importância da comunicação interna se preocupa com o futuro e com a conquista dos objetivos da organização como foi destacado no site: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/47941/>> acessado em 28/06/2013 às 16h20.

[...] As empresas estão, aos poucos, percebendo a importância de investir na comunicação interna, e passando a ver seus colaboradores, não apenas como mão-de-obra, mas também (e acima de tudo) como capital humano que gera resultados. Qualquer empresa se preocupa com seu futuro, com sua manutenção no mercado, mas para isso é imprescindível a maior

participação e integração da equipe, para então conquistar os objetivos traçados.

A comunicação pode ajudar muito no processo de implantação do endomarketing, uma vez que seus esforços em realizar uma boa comunicação entre os funcionários alinhando-os em busca dos objetivos da organização fazem com que consigam atrair os clientes externos e tornam-se clientes internos também, devido ao bom relacionamento com as pessoas.

4. ESTRUTURA DO ENDOMARKETING

A estrutura do endomarketing é construída por diversas ferramentas que auxiliam para tornar o colaborador um cliente interno aliando-o ao negócio da organização. De uma forma geral a estrutura define do que um sistema é feito. O endomarketing é implantado na organização utilizando de diversos departamentos da organização e de várias ferramentas desses departamentos. Neste capítulo será mostrado um pouco da cultura organizacional, do arranjo físico e de um projeto implantado em uma organização; para mostrar como é estruturado todo esse estudo. Então estrutura é "Modo que se apresenta um determinado trabalho, intelectual, ou organizacional" disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/estrutura/>> - acessado em 20/05/13 19h30.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING

A cultura organizacional é o princípio de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os planos, que diferencia uma organização das outras, é também o conjunto de características que a organização valoriza, compartilha e emprega para atingir seus objetivos e adquirir a imortalidade como explicado no site: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>> acessado em 13/05/2013 às 11h30.

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Em última análise, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e adquirir a imortalidade.

A cultura organizacional é então o conjunto de valores, normas, crenças e costumes que norteiam uma equipe ou organização, ou seja, basicamente falando, é tudo aquilo em que a empresa acredita. Porém podem existir subculturas dentro de uma organização, pelo fato de as pessoas serem diferentes umas das outras e terem

hábitos diferentes. O importante é que as pessoas saibam quais são os valores da empresa onde trabalham e busquem aprender as novidades, sendo que o homem tem um poder muito grande de adaptarem-se facilmente as novidades, disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-de-satisfacao-do-cliente-interno-nas-organizacoes/36875/>> acessado em 20/05/13 às 19h.

[...] Quando falamos em cultura organizacional, estamos nos referindo ao conjunto de valores, normas, crenças e costumes que permeiam um grupo ou organização. Convém lembrar que tais pessoas pertencem a diferentes regiões, tendo arraigado em si, crenças, valores e comportamentos distintos, não devendo esquecer que tais particularidades influenciará em como se ver a cultura organizacional. Sendo o homem dotado de habilidades, dentre elas a de adaptar-se.

É muito importante que as organizações valorizem seus colaboradores e forneçam qualidade de vida a eles, construindo um ambiente saudável de trabalho, onde os funcionários poderão trazer retornos significativos para a organização. A cultura organizacional ajuda os funcionários a entenderem quais os valores da organização e principalmente no que ela acredita.

4.2 LAYOUT ARRANJO FÍSICO

O arranjo físico, mais conhecido como “layout” é muito importante no planejamento de uma organização, responsável por planejar onde os equipamentos de uma empresa devem ser dispostos no seu ambiente, incluindo desde as mesas dos funcionários, a disposição de ventiladores e cadeiras até a localização da empresa e dimensionamento dos departamentos, disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA820AC/arranjo-fisico-planejamento-estrategico>> - acessado em 25/05/13 às 11h30 “O planejamento do arranjo físico, também denominado por alguns autores como planejamento do *layout*, engloba desde a localização da empresa até o dimensionamento dos arruamentos interdepartamentais e departamentais”.

O layout se preocupa com a organização e localização física dos recursos produtivos, ele configura os diversos departamentos reorganizando-os e reorganizando também as instalações e equipamentos da organização de forma a deixar os funcionários bem distribuídos e confortáveis na empresa. O arranjo deve propor também o bem-estar da organização e de seus trabalhadores, nos dias de hoje é comum ver arquitetos e paisagistas participando da elaboração de arranjos físicos, como foi explicado no site <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA820AC/arranjo-fisico-planejamento-estrategico>> acessado em 25/05/13 às 11h50, “O arranjo deve, sobretudo, propor bem estar. Não é raro, nos dias de hoje, que arquitetos, decoradores e paisagistas participem da elaboração de arranjos físicos industriais na tentativa de tornar o ambiente de trabalho mais agradável.”

O layout é mais uma ferramenta do endomarketing, a disponibilização dos equipamentos e instalações são necessárias e muito importantes não somente para dar um aspecto mais organizado na empresa, mas é muito importante também para deixar os funcionários a vontade para que possam desempenhar suas funções, afinal trabalhar com uma cadeira velha e estragada não é nada confortável.

4.3 PROJETO DE ENDOMARKETING (ESTUDO DE CASO) ESTRUTURA E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO

Uma empresa bastante conhecida e que vem implantando o endomarketing como estratégia é a Fiat, a empresa que foi fundada no Brasil em 09/07/1976 alcançou o 6° lugar no ranking das 100 maiores empresas do Brasil em 2012, de acordo com a revista exame disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-e-maiores/ranking/2012/>> acessado em 15/05/13 às 20h10.

Instalada na cidade de Betim MG, a empresa investe em sustentabilidade, onde a fábrica instalada em Betim possui nove estações de tratamento para efluentes

líquidos que possibilitam a recirculação de 92% de toda água utilizada em seus processos industriais, o que poderia abastecer uma cidade de 180mil habitantes por um ano. Esses efluentes são provenientes de estabelecimentos industriais e considerados um dos maiores poluidores dos corpos d'água, disponível em: <http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/novidades-fiat_5270.jsp> acessado em 15/05/13 às 20h15.

A fábrica da Fiat em Betim possui ainda nove estações de tratamento para os efluentes líquidos que possibilitam a recirculação de 92% de toda água utilizada em seus processos industriais. Uma economia suficiente para abastecer uma cidade com cerca de 180 mil habitantes por um ano.

A empresa também investe em responsabilidade social, realizando ações socioeducativas ligados à segurança no trânsito, realizando também programas de capacitação profissional para jovens de comunidade em situação de vulnerabilidade social. Esses foram apenas alguns exemplos de como a Fiat tem conquistado tantos resultados positivos e de instabilidade no mercado competitivo em que vivemos, disponível em: <http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/novidades-fiat_5270.jsp acesos> acessado em 15/05/13 às 20h15.

[...]A Fiat tem programas de capacitação profissional voltados para jovens de comunidades em situação de vulnerabilidade social. Outra ação socioeducativa de destaque são os projetos ligados à segurança no trânsito, diretamente conectados ao negócio da empresa.

Esses dados mostram um pouco de como a empresa tem conquistado novos clientes e se consolidado num mercado tão exigente e competitivo. Outra razão para o sucesso é que a empresa investe em endomarketing e acredita no seu potencial. Na Fiat quem faz os primeiros testes-drives em lançamentos são seus colaboradores, o endomarketing também faz parte da família dos funcionários da Fiat, onde a empresa oferece festas de bodas de aniversário de casamento e de debutantes para filhas de seus colaboradores como forma de incentivá-los, outro importante mecanismo que a Fiat adotou é o link “fale com o presidente”, onde o

colaborador pode se comunicar diretamente com o chefe, de acordo com o site <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>> acessado em 15/05/13 às 20h30.

Para o Endomarketing, o colaborador deve ser tratado da mesma forma e com a mesma atenção que o cliente externo. A Fiat acredita nisso e os primeiros clientes que fazem testes-drives em seus lançamentos são seus colaboradores. Além dos funcionários serem os beneficiados pelas ações e a empresa com os resultados, o Endomarketing também faz parte da vida da família dos funcionários Fiat. A empresa oferece festas de bodas de aniversário de casamento e de debutantes para as filhas de seus colaboradores como forma de incentivo. E ainda não acaba por aqui. A empresa dispõe de uma plataforma tecnológica que auxilia na comunicação interna, disponibilizando vagas, lista telefônica, promoções e um link “Fale com o Presidente”, possibilitando que qualquer funcionário se comunique diretamente com o chefe.

Toda essa ação que a Fiat realiza não é apenas para “agradar” o funcionário, é uma maneira de incentivar o desempenho desses profissionais para que os mesmos alcancem os objetivos finais da organização.

A empresa citada neste capítulo é a Fiat instalada em Betim MG no Brasil, sendo que além do Brasil a Fiat tem outras empresas instaladas em outros países. A Fiat no geral é um grupo italiano com empresas em mais de 60 países espalhados pelos cinco continentes do planeta, sendo que no Brasil além de automóveis, suas principais atividades são: produção e venda de caminhões, desenvolvimento de motores e transmissões, produção de peças em ferro e alumínio, fabricação de máquinas agrícolas e de construção, produção e comercialização de componentes automotivos, fornecimento de equipamentos de automação industrial, consultoria e formação de pessoal, consultoria e administração empresarial, disponível em: <<http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional/grupo-fiat.jsp>> acessado em 15/05/13 às 20h40.

O Grupo Fiat é o maior grupo industrial da Itália e um dos maiores do mundo, com operações industriais em mais de 60 países espalhados pelos cinco continentes do planeta. As principais atividades do grupo no Brasil concentram-se na produção e venda de automóveis e caminhões (Fiat Automóveis e Iveco); desenvolvimento e produção de motores e transmissões (FPT - Powertrain Technologies); produção de peças em ferro

e alumínio para a indústria automobilística nacional e internacional (Teksid do Brasil); fabricação de máquinas agrícolas e de construção (CNH); produção e comercialização de componentes automotivos (Magneti Marelli); fornecimento de equipamentos de automação industrial (Comau); consultoria e formação de pessoal (Isvor); consultoria e administração empresarial (Fiat Services).

A Fiat é um exemplo de empresa ligada a um mercado em construção, onde o endomarketing é uma importante ferramenta para o sucesso.

A Toyota também é um exemplo de empresa que investe no endomarketing, ela implantou o endomarketing de uma maneira diferenciada das outras empresas, a forma adotada pela empresa para motivar seus clientes internos foi a de apostar na criatividade no trabalho em equipe, de maneira que, a cada ano, ideias vindas de funcionários são colocadas em prática. O funcionário quando é contratado pela Toyota passa por um período de treinamento com duração de cinco meses, sendo que um mês é dedicado apenas à cultura organizacional da empresa, outros dois meses na fábrica para conhecer como são produzidos os automóveis e outros dois meses na concessionária para entender às necessidades e desejos dos clientes dessa maneira ele é instigado a ter novas ideias que possam contribuir para empresa. A Toyota investe em treinamentos, palestras de motivação e incentivos aos projetos dos funcionários, disponível em <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>> acessado em 15/05/13 às 21h00.

Lá, milhares de novas ideias vindas diretamente dos colaboradores são colocadas em prática a cada ano. Quando um novo funcionário é contratado, antes mesmo de realizar suas funções, ele passa por um treinamento de aproximadamente cinco meses, sendo um mês dedicado apenas à cultura Toyota, outros dois meses em fábrica para ver como são produzidos os carros e os outros dois meses diretamente na concessionária para entender as necessidades e desejos dos clientes. Dessa forma, ele é capacitado e instigado a ter novas ideias que possam complementar os projetos de melhorias da empresa, sentindo-se assim, cada vez mais útil e engajado com os propósitos da companhia. Além da ação de criatividade no trabalho em equipe e dos habituais benefícios oferecidos pela empresa, a Toyota investe muito em treinamentos, palestras de motivação e incentivos aos projetos de seus funcionários.

De uma maneira diferente, mas que também traz resultados a Toyota também visualizou as oportunidades que o endomarketing pode proporcionar quando bem administrado e os resultados significativos que ele pode ajudar a organização a alcançar.

A Golden Cross pioneira no mercado de planos de saúde também investe em endomarketing, a empresa chegou a investir cerca de R\$750.000,00 mil reais na campanha, a idéia foi distribuir prêmios de R\$40 a R\$70 mil reais para serem usados na compra ou reforma da casa própria, para os corretores de cada filial que obtivessem o melhor resultado num período de tempo estipulado. Além desse prêmio a empresa distribuiu eletrodomésticos para os melhores corretores e ainda distribuiu remuneração extra diferenciada de acordo com o desempenho dos corretores nas vendas, em avaliações feitas semestralmente, disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>> acessado em 15/05/13 às 21h40.

A Golden Cross é uma empresa brasileira pioneira no mercado de planos de saúde. A companhia chegou a investir cerca de R\$750 mil em uma campanha de Endomarketing como incentivo de vendas nas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e Porto Alegre. A ideia da campanha era distribuir prêmios de R\$ 40 mil a R\$ 70 mil para serem usados na compra ou reforma da casa própria para os corretores de cada filial que obtivessem o melhor resultado num período de tempo estipulado. Além disso, a corretora distribuiu eletrodomésticos para os melhores corretores. No final da ação, a companhia ofereceu remuneração extra diferenciada de acordo com o desempenho dos corretores nas vendas, em avaliações semestrais.

Porém todo esse esforço em adotar as ferramentas do endomarketing não obterá êxito se for implantado “tarde demais”, não é conveniente esperar os problemas aparecerem para adotar às práticas e o colaborador também pode entender que a empresa está tentando remediar a situação, então é importante não deixar os problemas surgir para entender a necessidade de se adotar programas de incentivo na organização.

4.4 GRÁFICOS

Foi realizada uma pesquisa de campo com 50 alunos da FEMA da qual foi aplicado um questionário sobre o endomarketing, a fim de saber o grau de necessidade e a importância do endomarketing para as organizações. Os respectivos gráficos abaixo ilustram a importância do endomarketing na atualidade.

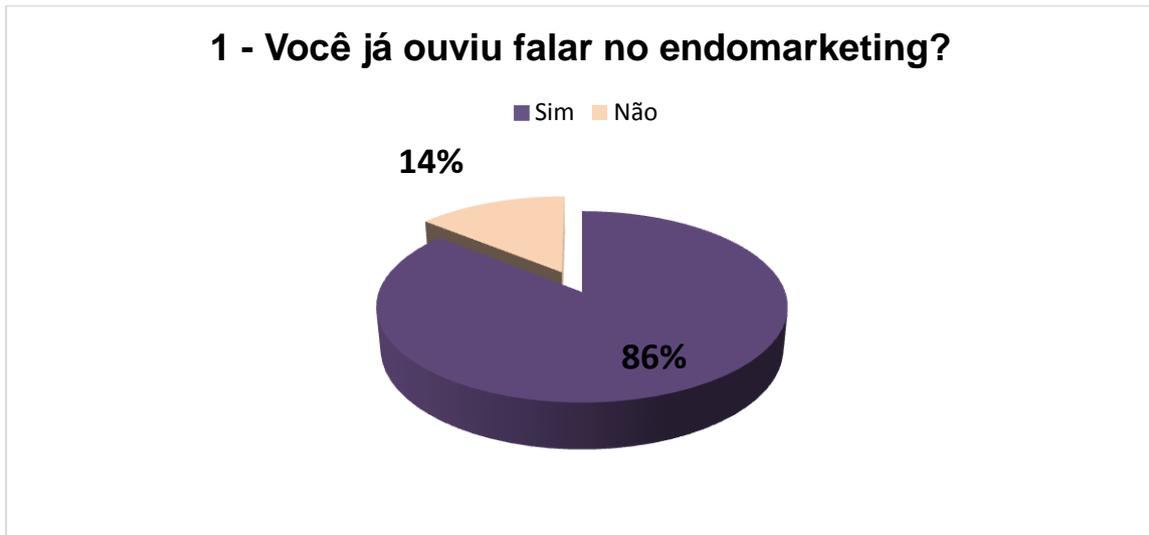


Figura 2 – Gráfico 1

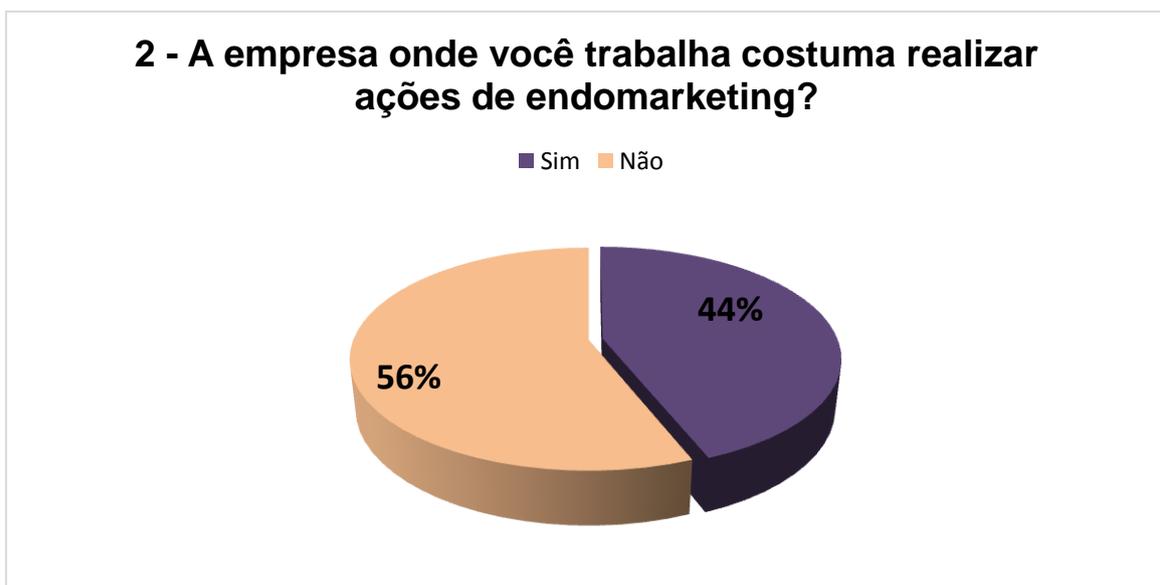


Figura 3 – Gráfico 2

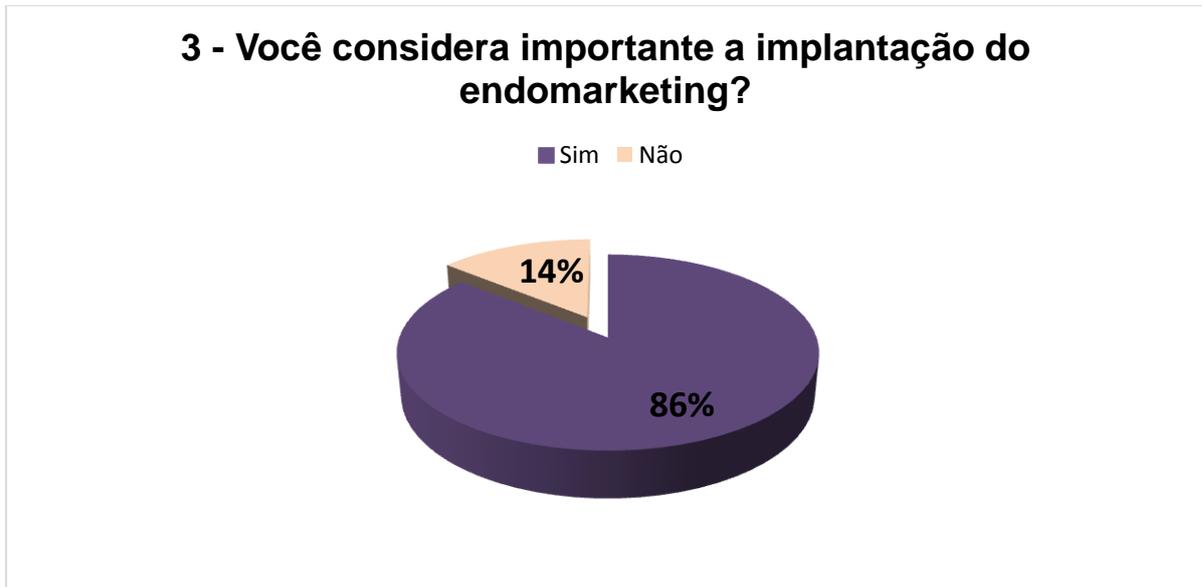


Figura 4 – Gráfico 3

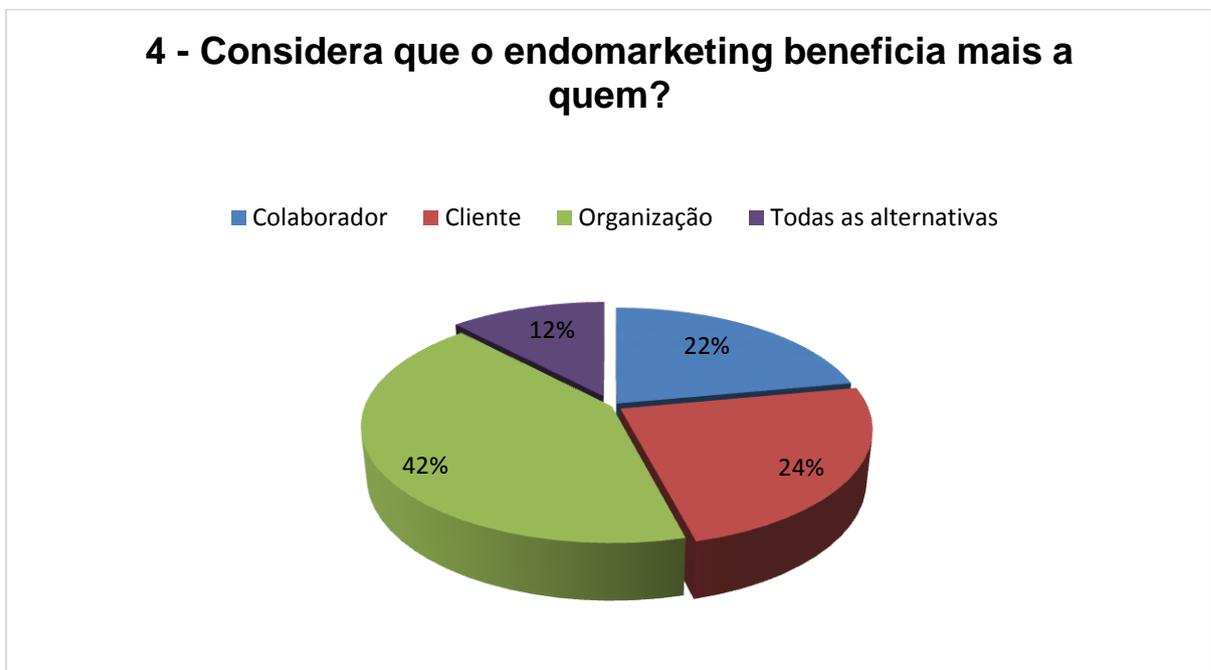


Figura 5 – Gráfico 4

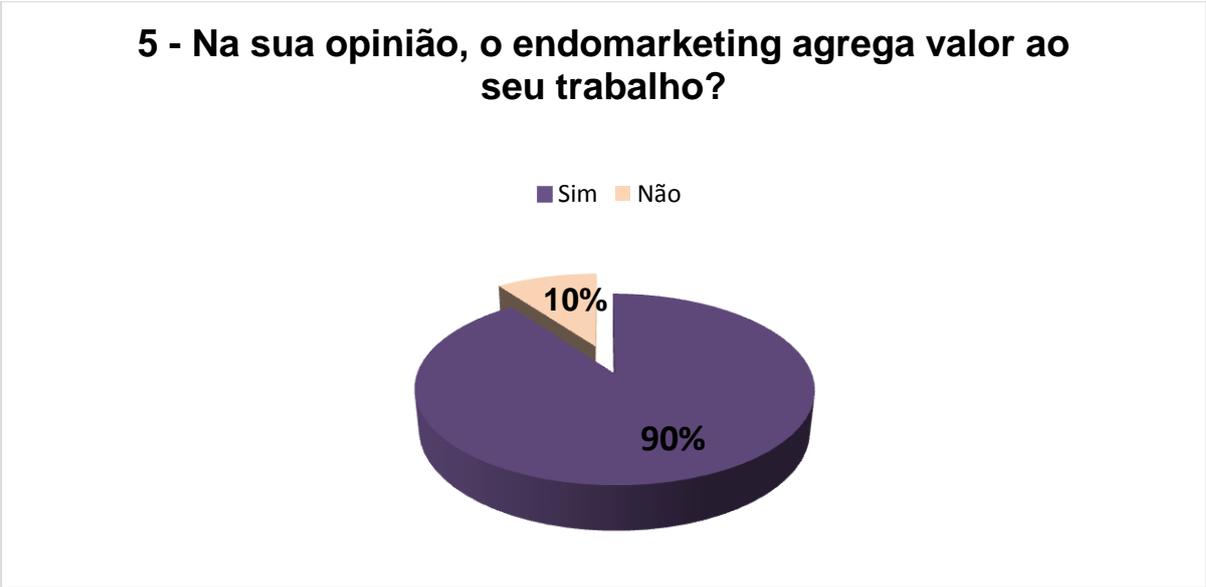


Figura 6 – Gráfico 5



Figura 7 – Gráfico 6



Figura 8 – Gráfico 7



Figura 9 – Gráfico 8

9 - Numa escala de 0 a 10, qual a importância do endomarketing para você?

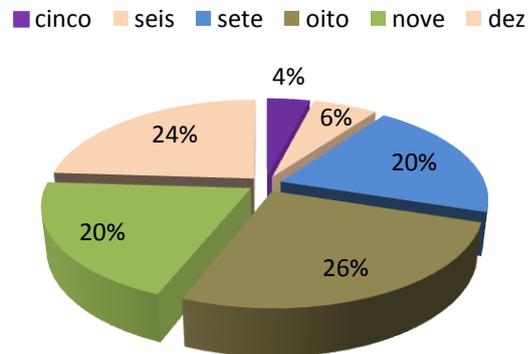


Figura 10 – Gráfico 9

10 - Você gostaria que a empresa onde trabalha realizasse ações de endomarketing? Se ela já realiza, que ela continuasse realizando?



Figura 11 – Gráfico 10

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho de pesquisa, pudemos estudar a empresa do ponto de vista organizacional, com ênfase no endomarketing. É claro que ainda há muito por ser pesquisado e implantado nas organizações. O certo é que pretendemos que esta seja uma construção para a área de gestão de pessoas.

No decorrer dos capítulos, foram pesquisados os seguintes assuntos: visão geral sobre o endomarketing, ferramentas de marketing, gestão de pessoas, motivação, comunicação organizacional e a estrutura de um projeto de endomarketing. Ao final do trabalho, expusemos os resultados obtidos por meio de uma pesquisa de campo. Tais resultados vieram ao encontro de nossa hipótese central: de fato, as pessoas desconhecem o endomarketing e, por conseguinte, não percebem a importância de sua aplicação nas organizações.

Evolução é a palavra que está muito presente nas organizações, e para que uma empresa obtenha resultados positivos seja na qualidade do produto, na qualidade do funcionário ou na satisfação do cliente, é preciso antes de qualquer coisa desmobilizar os velhos hábitos e construir uma nova base cultural, comprometendo todos os envolvidos no processo de geração de riqueza e sucesso, e o endomarketing surgiu para provar que as pessoas só caminham para excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe em modelos gerenciais avançados e atuais e principalmente acreditando e apostando no potencial humano.

Contudo o presente trabalho mostra como o endomarketing pode agregar valor a organização e também aos colaboradores da empresa, tendo em vista que também existem alguns problemas a serem enfrentados durante sua implantação, sendo que as ferramentas para serem usadas para implantação do endomarketing são inúmeras. O presente trabalho também contou com uma pesquisa de campo realizada com os alunos da FEMA (Fundação Educacional do Município de Assis), onde foi possível verificar o grau de importância do endomarketing tanto para as organizações quanto para os colaboradores.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO: ENDOMARKETING

1. Você já ouviu falar no endomarketing?

sim não

2. A empresa onde você trabalha costuma realizar ações de endomarketing?

sim não

3. Você considera importante a implantação do endomarketing?

sim não

4. Considera que o endomarketing beneficia mais a quem?

colaborador cliente organização todas as alternativas

5. Na sua opinião, o endomarketing agrega valor ao seu trabalho?

sim não

6. Você considera importante a qualidade de vida no trabalho?

sim não

7. Somente um salário bom satisfaz suas necessidades?

sim não

8. Você concorda que muitos colaboradores insatisfeitos fazem uma contrapropaganda da empresa onde trabalham ou trabalharam?

sim não

9. Numa escala de 0 a 10, qual a importância do endomarketing para você?

()

10. Você gostaria que a empresa onde trabalha realizasse ações de endomarketing? Se ela já realiza, que ela continuasse realizando?

() sim () não

REFERÊNCIAS

BISPO, Anselmo Lino. *Venda Orientada por Marketing*. Brasília: Senac-df, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: LTr, 2010.

COSTA, Daniel. *Endomarketing inteligente*. Petrópolis: Dublinense, 2010.

RESENDE, Ênio. *Cargos, Salários e Carreira*. Cidade: Summus editorial, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

HUNT, James G. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Bookman, 1998.

PAULA, Maurício de. *O sucesso é Inevitável*. São Paulo: Futura, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

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

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/47941/>> acesso em 28/06/2013 às 16h20.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>> - acesso em 13/05/2013 às 11h30.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-e-a-desmotivacao-duas-faces-de-uma-mesma-moeda-na-vida-do-trabalhador/53311/>> - acesso em 28/04/2013 às 14h50.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-do-conceito-a-pratica/45241/>>> - acesso em 13/05/2013 às 11h.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-de-satisfacao-do-cliente-interno-nas-organizacoes/36875/>> acesso em 20/05/2013 às 19h.

<<http://www.auladedicacao.blogspot.com.br/2007/01/vantagens-e-desvantagens-da-comunicacao.html>> acesso em 26/06/2013 às 13h30.

<<http://blogdemarketingdigital.com.br/principais-ferramentas-marketing-digital/>> - acesso em 24/02/2013 às 13h30.

<<http://books.google.com.br/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA86&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ei=R1h9UYW-H9TK4APbiYCIbg&ved=0CDYQuwUwAA#v=onepage&q=motiva%C3%A7%C3%A3o%20organizacional&f=false>> - acesso em 28/04/2013 às 23h20.

<<http://conceito.de/comunicacao>> - acesso em 30/04/2013 às 23h.

<http://www.correiadoestado.com.br/noticias/falta-de-comunicacao-e-um-dos-principais-problemas-entre-fun_78447/> acesso em 28/06/2013 às 16h.

<<http://www.dicionarioinformal.com.br/estrutura/>> acesso em 20/05/2013 às 19h30.

<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA820AC/arranjo-fisico-planejamento-estrategico>> - acesso 25/05/2013 às 11h30.

<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA820AC/arranjo-fisico-planejamento-estrategico>> - acesso em 25/05/2013 às 11h50.

<<http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional/grupo-fiat.jsp>> - acesso em 15/05/13 às 20h40.

<http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/novidades-fiat_5270.jsp> - acesso em 15/05/13 às 20h15.

<<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>> - acesso em 15/05/13 às 20h30.

<<http://intelectusconsultoria.com.br/servicos/programas-de-retencao-de-talentos/>> - acesso em 24/02/2013 às 11h30.

<<http://nuvendigital.com/endomarketing-os-4-problemas-principais/>> - acesso em 24/02/2013 às 13h10.

<<http://www.significados.com.br/motivacao/>> acesso em 26/06/2013 às 13h20.

<<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>> - acesso em 29/04/13 às 23h40.