



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

**MAIARA DA SILVA GAMA**

## **ENDOMARKETING COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO**

**Assis  
2013**

**MAIARA DA SILVA GAMA**

## **ENDOMARKETING COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO**

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

**Orientanda:** Maiara da Silva Gama

**Orientador(a):** Prof<sup>a</sup>. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Assis  
2013**

## FICHA CATALOGRÁFICA

GAMA, Maiara da Silva

Endomarketing como fonte de motivação / Maiara da Silva Gama.  
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis 2013.  
58 p.

Orientadora: Maria Beatriz A. do Nascimento  
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior  
de Assis - IMESA

1. Marketing. 2. Endomarketing. 3. Motivação.

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

# ENDOMARKETING COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO

**MAIARA DA SILVA GAMA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Maria Beatriz A. do Nascimento

Analisador : \_\_\_\_\_

**Assis  
2013**

## RESUMO

O Marketing surgiu por volta dos anos de 1940 com o intuito de satisfazer os clientes através da oferta de produtos e serviços, estabelecendo uma relação de troca entre empresa e consumidor. O tema Endomarketing surgiu a partir do tema Marketing, porém, este novo conceito é aplicado no interior das organizações para seus colaboradores.

O objetivo do Endomarketing é incluir a noção de cliente em todos os setores da empresa, criando uma relação de troca entre esta, funcionário e cliente. Portanto se Endomarketing é o Marketing dentro da organização, podemos afirmar que este conceito serve como fonte de motivação para os colaboradores. Pois, a partir do instante que a empresa começar a desenvolver este conceito, conseqüentemente ela irá começar a desenvolver a motivação entre seus colaboradores que passarão a ter suas necessidades entendidas e atendidas.

Quando se tem um quadro de funcionários motivados estes naturalmente passam a entender e buscar o objetivo da empresa. Para demonstrarmos estes aspectos foram utilizados exemplos de três empresas, a Petrobrás, o Banco Bradesco que são empresas de sucesso, de grande porte e conhecidas mundialmente, e também à empresa R & R Magazine, uma loja de confecções de pequeno porte localizada na cidade de Guarulhos – SP.

Estas três empresas possuem segmentos e perfis diferentes, mas o objetivo é mostrar que existem diversas atividades que caracterizam o Endomarketing e todas as empresas possuem condições de utilizar este conceito, selecionando as atividades de acordo com seu faturamento, perfil da organização e de seus colaboradores.

Além disso, através destes exemplos também foi possível mostrar que: o Endomarketing desenvolve a motivação dos colaboradores através da satisfação de parte das suas necessidades; os colaboradores passam a buscar o objetivo da empresa quando motivados; passam a entender como os clientes gostam e devem

ser tratados; as atividades de Endomarketing contribuem para o sucesso da empresa; as empresas que aplicam este conceito em seu interior passam a ter retornos positivos.

Portanto, motivar é necessário e o conceito de Endomarketing surge como uma alternativa para as empresas desenvolverem este sentimento entre seus colaboradores, que quando motivados passarão a buscar os objetivos da empresa, que conseqüentemente terá seu sucesso garantido.

**Palavras-chave:** Marketing; Endomarketing; Motivação.

## **ABSTRACT**

Marketing emerged around the year 1940 in order to satisfy customers by offering products and services by establishing a relationship of exchange between company and consumer. The theme Endomarketing emerged from the theme Marketing, however, this new concept is applied within organizations to their employees.

The goal is Endomarketing include the notion of customer in all sectors of the company, creating a relationship between this change, employee and customer. Therefore it is Endomarketing Marketing within the organization; we can say that this concept serves as a source of motivation for employees. From the moment the company begin to develop this concept, therefore it will begin to develop the motivation among employees who will have their needs understood and met.

When you have a staff motivated these naturally come to understand and pursue the goal of the company. To demonstrate these aspects were used examples of three companies, Petrobras , Banco Bradesco are successful companies , large and known worldwide , and also to company R & R Magazine, a clothing store located in the small town of Guarulhos - SP .

These three companies have different segments and profiles, but the goal is to show that there are several activities that characterize Endomarketing and all firms have a position to use this concept, selecting activities according to your billing profile of the organization and its employees.

Moreover, through these examples was also possible to show that: the Endomarketing develops employee motivation by meeting some of their needs; employees start to seek the goal of the company when motivated; come to understand how customers like and should be treated; Endomarketing activities contribute to the company's success; companies that apply this concept in its interior now have positive returns.

Therefore, it is necessary to motivate the concept of Endomarketing is an alternative for companies to develop this feeling among employees, who will get motivated when the company's goals, which consequently will guaranteed your success.

**Keywords:** Marketing; Endomarketing; Motivation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Pirâmide das necessidades de Maslow .....	<b>30</b>
<b>Figura 2</b> - Maslow e Herzberg .....	<b>34</b>
<b>Figura 3</b> - Valores da empresa Petrobrás.....	<b>38</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. MARKETING.....</b>	<b>14</b>
2.1. VALOR PARA O CLIENTE.....	15
2.2. SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	15
<b>3. ENDOMARKETING .....</b>	<b>17</b>
3.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	17
3.2. OBJETIVO E FUNÇÃO .....	18
3.3. SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO .....	19
3.4. CLIENTE INTERNO E CLIENTE EXTERNO .....	22
3.5. ATIVIDADES DE ENDOMARKETING .....	23
3.6. A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
<b>4. MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>27</b>
4.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	29
4.2. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	31
4.3. TEORIA DE MASLOW E TEORIA DE HERZBERG .....	33
4.4. ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO .....	34
<b>5. EMPRESAS – ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>36</b>
5.1. PETROBRÁS S.A.....	36
5.1.1. Endomarketing e Motivação na empresa Petrobrás .....	38
5.1.2. Resultados e Conclusões.....	42
5.2. BANCO BRADESCO S.A.....	44
5.2.1. Endomarketing e Motivação no Banco Bradesco .....	46

<b>5.2.2. Resultados e Conclusões.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3. R &amp; R MAGAZINE .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.1. Endomarketing e Motivação na R &amp; R Magazine.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.2. Resultados e Conclusões.....</b>	<b>53</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO – Questionário aplicado aos colaboradores de uma agência no interior do estado de São Paulo do Banco Bradesco S.A. .....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Endomarketing é um tema que surgiu a partir do tema *Marketing*, conceituado como sendo uma atividade de criação e/ou troca de produtos e/ou serviços com pessoas ou organizações com o objetivo de satisfazer desejos e necessidades. Assim, o Endomarketing nada mais é do que o *Marketing* dentro das organizações, voltado para os colaboradores, ele une técnicas de *Marketing* com conceitos de recursos humanos, que atingem os colaboradores fazendo com que se sintam motivados e se comprometam com a empresa, tendo como consequência aumento na produção e crescimento da organização. Portanto significa oferecer as melhores instalações e condições aos colaboradores, para melhor servir seus clientes.

Neste conceito os colaboradores são vistos como clientes internos, sendo assim suas necessidades e desejos devem ser satisfeitas pela organização para que possam trabalhar com eficiência e eficácia e melhor atender o cliente externo.

Nos tempos atuais a valorização do ser humano está cada vez mais presente no interior das organizações, muitas empresas já proporcionam a seus colaboradores a oportunidade de participarem de suas decisões expondo ideias e possíveis soluções aos problemas. As empresas atuais possuem consciência que o desempenho de cada um é movido pela sua motivação.

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral apresentar o Endomarketing como uma alternativa para a falta de motivação e produtividade dentro das empresas, mostrando como essa ferramenta pode ser utilizada para motivar ou estimular a participação dos colaboradores, conseqüentemente despertando suas melhores habilidades, contribuindo para o desenvolvimento da organização e reconhecimento entre seus clientes. Os objetivos específicos deste trabalho são:

- ✓ Apresentar o Endomarketing como fonte de motivação aos colaboradores;
- ✓ Deixar claro às empresas que podem estimular os colaboradores, através das inúmeras fontes de motivação, fazendo com que busquem alcançar os objetivos da organização e conseqüentemente satisfaçam os clientes.

✓ Pesquisar as necessidades, baseadas nas teorias da Motivação e do Marketing, que possam ser comuns a muitos indivíduos, que facilitem a relação entre colaboradores e organizações, tendo como consequência o seu desenvolvimento.

A importância desta pesquisa se dá pela necessidade de se discutir o mercado atual e suas mudanças, ficando cada vez mais visível o aumento da concorrência e da competitividade entre e dentro das organizações. A motivação e satisfação dos colaboradores estão cada vez mais presentes nos projetos de muitas empresas, que já aderiram o Endomarketing para satisfazer seus colaboradores e melhor atender seus clientes. Porém muitas empresas ainda não veem os funcionários como alternativas para o alcance do sucesso, muitas ainda os enxergam simplesmente como aqueles que devem seguir normas. Sendo assim, faz-se importante que a nova realidade, que identifica os colaboradores como clientes internos, seja pesquisada e apresentada como forma de crescimento.

No capítulo 2 – Marketing, veremos onde e quando surgiu o *Marketing* e seus principais conceitos e objetivo para melhor entendermos o significado de Endomarketing.

No capítulo 3 – Endomarketing será abordado definições, conceitos, atividades e importância desta ferramenta, com o objetivo de expor seu significado, suas formas e como podem ser desenvolvidas suas atividades.

No capítulo 4 – Motivação, abordaremos os principais fatores que motivam as pessoas e algumas teorias para entendermos melhor este conceito e como ele pode surgir durante o desenvolvimento de atividades de Endomarketing.

No capítulo 5 – Empresas – Endomarketing e Motivação, abordaremos através de pesquisa bibliográfica e de campo, utilizando exemplos de empresas de grande e pequeno porte, como as organizações podem aplicar o conceito de Endomarketing em sua realidade independente do seu ramo de atividade ou lucros obtidos.

Cada empresa aplica este conceito de acordo com o perfil de sua empresa e seus colaboradores.

## 2. MARKETING

Os primeiros estudos de *Marketing* foram nos anos de 1940, mas em 1954 através do livro “*A Prática da Administração*”, escrito por Peter Drucker, passou-se a ser considerado importante nos estudos dos administradores. O *Marketing* surgiu com o intuito de identificar no mercado quais produtos ou serviços são interessantes ao consumidor, com a finalidade de criar valor e satisfação ao cliente, proporcionando relacionamento lucrativo para ambas as partes.

Para Kotler (1991, p.32), “Marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”.

Essa troca deve ser praticada de tal maneira que satisfaça as principais necessidades dos clientes e que alcance os objetivos da organização.

No mercado atual para que as empresas alcancem seus objetivos finais, devem ir além de oferecer produtos e serviços aos clientes, devem saber os reais desejos e necessidades de seu mercado alvo para satisfazê-lo com maior eficácia e eficiência que seus concorrentes, entre os principais fatores de satisfação estão: qualidade do produto, preço e um bom atendimento para conquistá-lo.

Cobra (1997, p.23), faz a seguinte definição de *Marketing*:

Marketing é o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para os bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.

Neste sentido, dizemos que o *Marketing* deve ir além de satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, ele deve trabalhar de tal forma que desperte estes sentimentos no consumidor através da imagem de um bom produto, da promoção, da fixação de preço, da sua distribuição e de seu diferencial. O produto deve chamar a atenção do consumidor, seja por sua boa visualização, embalagens atrativas, bom preço ou qualidade, despertando o desejo ou necessidade deste produto ao cliente.

Para que uma ação de *Marketing* se realize, todos os departamentos da organização devem conhecer seus clientes.

## 2.1. VALOR PARA O CLIENTE

Como visto anteriormente o Marketing possui como finalidade criar valor e satisfação ao cliente. Na visão de Kotler (1998, p. 29), “Valor é a estimativa de cada produto satisfazer a seu conjunto de necessidades”. Assim duas pessoas podem ter a mesma necessidade, mas o valor do produto que irá satisfazê-lo pode ser diferente, um pode preferir um produto com custo menor para satisfazer sua necessidade e outro pode querer um produto mais sofisticado com um custo maior, porém aquele que optar pelo menor custo provavelmente estará altamente satisfeito.

De acordo com DeRose (apud Kotler 1998, p. 29), “Valor é a satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso”. Portanto o valor está diretamente ligado à satisfação das necessidades do consumidor ao menor custo possível.

## 2.2. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

De acordo com Kotler (1998, p. 53), “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Quando um consumidor resolve adquirir um determinado produto ou serviço para satisfazer uma necessidade, este possui uma expectativa sobre o mesmo, se sua expectativa não for atendida, o consumidor ficará insatisfeito não querendo mais adquirir este mesmo produto ou serviço, mas se ela for atendida, este ficará satisfeito podendo vir a adquiri-lo novamente.

Na visão de Kotler (1999, p. 165):

As empresas muitas vezes não fazem distinção entre cliente satisfeito e cliente muito satisfeito. Clientes meramente satisfeitos podem trocar facilmente de fornecedor quando um outro lhe promete satisfação igual ou maior. Mas é menos provável que clientes muito satisfeitos acreditem que outro fornecedor possa atendê-los no mesmo nível que o atual.

Portanto não basta apenas satisfazer um cliente, este deve estar plenamente satisfeito de maneira que não consiga encontrar outro local que lhe atenda ou que lhe forneça um produto com a mesma qualidade e eficiência.

Para Kotler (1999, p. 165), as empresas devem acompanhar periodicamente seu Índice de Satisfação do Cliente (ISC) com o objetivo de saber se seus clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos, quando o ISC apresentar um grande número de clientes insatisfeitos, sua razão deve ser descoberta e solucionada.

A satisfação do cliente é que garante o sucesso da empresa, um cliente satisfeito além de retornar ele também irá indicar a seus amigos e familiares que serão possíveis clientes se satisfeito, portanto a satisfação deve ser um processo contínuo. Proporcionar satisfação total a seus clientes não é uma tarefa fácil, para que isto ocorra é necessário que todos os setores da organização estejam envolvidos com seu objetivo e altamente satisfeitos. Veremos mais sobre este aspecto no capítulo seguinte.

### 3. ENDOMARKETING

O Endomarketing surgiu a partir do *Marketing*, é dele que saem seus fundamentos desenvolvendo seus próprios conceitos começando pela escolha de seu público alvo.

A principal diferença entre os dois conceitos, sem dúvida é o público alvo, o Endomarketing trabalha exclusivamente com o público interno e entende que cada indivíduo possui suas necessidades e desejos específicos e estes são resolvidos através da comunicação.

O conceito de Endomarketing surgiu na década de 90, pelo autor Saul Faingaus Bekin quando trabalhava como gerente de produtos na Johnson & Johnson.

Para definirmos Endomarketing, além de entendermos o conceito de *Marketing* visto no capítulo anterior, precisamos entender o significado da palavra “*endo*”.

Segundo Bekin (1995, p. 2):

O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado de *endo*. Aí temos a palavra grega *éndon*, que significa “em, para dentro, dentro de”, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

A citação acima nos deixa claro que o Endomarketing nada mais é que o Marketing dentro da organização, em todos os setores e organizações.

Na sequência deste capítulo veremos mais conceitos sobre Endomarketing, sua importância e atividades, cliente interno e sua satisfação.

#### 3.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Bekin (1995, p.2) afirma que o Endomarketing pode ser definido pelas ações de *Marketing* voltadas para o interior das organizações, ou seja, para seus colaboradores e departamentos, com o objetivo de disseminar valores que favoreçam os clientes.

Enquanto o marketing convencional trabalha para estabelecer relações externas entre produto e cliente, o endomarketing surge para criar um elo entre o cliente, o produto e o funcionário, começando pelo interior da organização.

Brum (2005, p.16) define Endomarketing como “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”.

A autora possui uma definição mais sintetizada e trabalha não somente com o objetivo de envolver o funcionário, mas seus familiares também, pois segundo ela no instante em que o colaborador “compra” a imagem da organização, ele passa a disseminá-la a seus familiares, e em seguida ao público externo, ou seja, aos clientes.

### 3.2. OBJETIVO E FUNÇÃO

Segundo Bekin (1995, p.35):

O objetivo do Endomarketing é fazer com que os funcionários “comprem” a empresa. Isto significa ver e tratar seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível.

Como cita o autor, antes de alcançar o público externo, é necessário que a organização conquiste seus colaboradores, fazendo com que estes entendam o objetivo real da organização e comecem espontaneamente a buscar por ele.

Na visão de Grönroos (1994, p. 283) o objetivo geral do Endomarketing se divide em dois:

O principal objetivo, é claro, é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”. Entretanto, o segundo objetivo decorre do primeiro. Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados.

Conforme citado acima, o autor possui uma visão que vai além de incluir o valor do cliente em todos os departamentos da organização, com isso ele possui o objetivo de reter funcionários, fazer com que as pessoas queiram trabalhar naquela organização.

De acordo com Brum (2010, p. 21):

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Os três autores citados possuem definições semelhantes, onde priorizam o cliente interno para o alcance satisfatório de seus objetivos através da sua conquista e retenção na organização.

Em relação a sua função Bekin (1995, p.34) afirma que, “A função do Endomarketing é integrar a noção do cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços”.

Implantando a noção de cliente entre os departamentos da organização, estes passam a entender o que os clientes externos esperam em relação aos produtos e atendimento que serão oferecidos a eles, a partir daí os colaboradores passaram a trabalhar de maneira que os produtos e serviços sejam realizados da melhor maneira possível, trazendo melhorias em sua qualidade.

### 3.3. SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Quando falamos em satisfação do cliente interno, estamos diretamente nos referindo à satisfação no trabalho.

De acordo com Wagner III, Hollenbeck (1999, p. 121), “Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Vários fatores podem interferir na satisfação no trabalho como: tarefas desenvolvidas, ambiente de trabalho, colegas de trabalho, salário, segurança, entre outros.

Robbins (1999, p. 98), define satisfação no trabalho como “a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho”, podendo este estar satisfeito ou não, o que define seu grau de satisfação é um conjunto de elementos e acontecimentos no ambiente de trabalho.

Ainda para Robbins (1999, p. 98), os fatores que determinam a satisfação no trabalho são:

- ✓ Trabalho mentalmente desafiador;
- ✓ Recompensas justas;
- ✓ Condições de trabalho apoiadoras; e
- ✓ Colegas que deem apoio.

Porém devem sempre ser consideradas as particularidades de cada indivíduo, já que cada um pode encontrar a satisfação em diferentes fatores, como recompensas justas e condições de trabalho apoiadoras. Alguns podem também necessitar de diversos aspectos reunidos para se encontrarem plenamente satisfeitos.

Segundo Maximiliano (2000, p. 500):

Quanto maior é a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis.

De acordo com a citação acima não são apenas os elementos internos da organização que influenciam na satisfação dos colaboradores, mas também os fatores que envolvem sua vida fora do ambiente de trabalho, por exemplo, uma

empresa oferece a seus colaboradores o benefício de auxílio-creche para seus filhos, aqueles que possuem filhos terão esta necessidade atendida se sentindo satisfeitos, porém aqueles que não possuem filhos não utilizarão este benefício conseqüentemente não encontrando a satisfação no mesmo.

Para Maximiniano (2000, p. 501), a satisfação dos funcionários e as práticas das empresas são classificadas em quatro categorias principais:

- ✓ Organizacional (tratamento ético dos funcionários, planos de carreira, clareza das políticas e procedimentos);
- ✓ Social (investimento na educação dos funcionários, benefícios familiares, atividades culturais e esportivas);
- ✓ Psicológica (valorização do funcionário, apoio psicológico, desafio e outros fatores motivacionais);
- ✓ Biológica (ginástica laboral, controle de acidentes no trabalho, conforto físico e alimentação da insalubridade, alimentação, controle de doenças).

Assim uma organização que queira manter seus colaboradores sempre satisfeitos devem seguir estas quatro categorias, levando sempre em consideração o perfil dos mesmos. A satisfação no trabalho além de trazer benefícios aos colaboradores também traz à organização.

De acordo com Giansi, Corrêa (1996, p. 223) Um conceito importante é o de procurar encarar os funcionários, principalmente os que estão constantemente em contato com o consumidor, como clientes, com expectativas e com percepção de satisfação a respeito de seu trabalho, dificilmente um funcionário insatisfeito poderá prestar um serviço satisfatório ao cliente.

Neste sentido, mantendo seus colaboradores sempre satisfeitos, estes conseqüentemente estarão sempre motivados a produzir o melhor possível atendendo os clientes externos de maneira que estes também se sintam satisfeitos.

### 3.4. CLIENTE INTERNO E CLIENTE EXTERNO

De acordo com Lobos (1993, p. 104):

Clientes externos são os clientes que adquirem os produtos e serviços na sua versão final. Enquanto os clientes internos são todos os setores, grupos de trabalho e indivíduos que integram a organização e fornecem serviços e serviços a terceiros dentro dela. Quase sempre o intuito é o de se agregar valor a algo que está a caminho do cliente externo. Quem recebe esses serviços é denominado cliente interno.

Conforme citado acima, clientes externos são aqueles que adquirem produtos ou serviços de uma organização, e para que estes cheguem a sua linha final com qualidade, é necessário que seja desenvolvido um trabalho satisfatório dos clientes internos, se estes não estiverem trabalhando corretamente e com a consciência de que determinado produto ou serviço está sendo desenvolvido para a satisfação de outro indivíduo, o resultado final pode não ser satisfatório.

Segundo Grönroos (1993, p. 247):

(...) os clientes são vistos como pessoas ou organizações externas a uma empresa. (...) esses clientes externos têm que ser servidos de forma que suas necessidades sejam satisfeitas e que elas fiquem contentes com o desempenho da empresa.

Quando um cliente é satisfeito este passa a ver a empresa que lhe proporcionou determinado produto ou serviço com bons olhos e este provavelmente voltará a adquirir o mesmo ou outros produtos oferecidos por ela.

Grönroos (1993, p. 247) afirma que os clientes internos devem ser tão bem servidos quanto se espera que os clientes externos sejam. Afinal para que o cliente interno consiga trabalhar para satisfazer o cliente externo, este deve estar satisfeito também.

Quando o cliente externo fica satisfeito ao adquirir um determinado produto ou serviço, este conseqüentemente voltará a adquiri-lo, da mesma maneira que se

satisfeito com o atendimento recebido pela empresa, ele retornará na mesma. Desta forma também acontece com o cliente interno, se este está altamente satisfeito com a organização, ele não possui motivos para procurar outro local de trabalho e irá trabalhar de maneira que alcance os objetivos desta.

O Endomarketing trabalha neste sentido onde sua função de acordo com Bekin (2004, p. 49):

é deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente, que também tem seus valores. (...) dessa forma, se conseguirmos tornar essa ideia clara entre os funcionários – de que existem clientes e fornecedores internos -, quem ganha é o cliente externo.

A partir do momento que um colaborador é tratado como um cliente interno, este, passa, a conhecer as reais necessidades dos clientes externos, passando a considerar também suas preferências e como devem ser tratados e conseqüentemente começam a buscar o objetivo da empresa, ou seja, o marketing interno passa a refletir para o público externo.

### 3.5. ATIVIDADES DE ENDOMARKETING

Existem diversas atividades que podem ser utilizadas em um programa de Endomarketing. Grönroos (1993, p. 290), destaca algumas das atividades que podem ser desenvolvidas e consideradas de Endomarketing:

- ✓ Treinamento e Desenvolvimento;
- ✓ Apoio da gerência e comunicação interativa interna;
- ✓ Comunicações internas de massa e apoio de informações;
- ✓ Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos;
- ✓ Comunicação externa de massa;
- ✓ Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos;

Estas são algumas das atividades de endomarketing, podendo ser utilizadas várias outras que possuam o mesmo objetivo e que atribua valor no cliente interno. Cada organização utiliza as atividades que mais lhe convêm de acordo com seu porte financeiro, objetivos e perfil dos colaboradores.

De acordo com Brum (2010, p.138): “Tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/empregado, do programa mais sofisticado a ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing”.

Portanto uma organização não precisa obter altas margens de lucro para incluir atividades de endomarketing em seu contexto, basta que queira aproximar-se de seus colaboradores, mostrando a importância de seu trabalho e seu valor para a organização.

Vejamos outras atividades e atitudes que podem ser inseridas no contexto endomarketing de acordo com a necessidade de cada organização:

- ✓ Plano de carreira;
- ✓ Avaliação das atividades desenvolvidas pelos colaboradores;
- ✓ Pesquisas de satisfação interna;
- ✓ Valorização dos colaboradores e maior participação nas decisões;
- ✓ Profissionalização;
- ✓ Cursos presenciais, na intranet, vídeos corporativos, palestras;
- ✓ Investimentos no bem estar dos colaboradores;
- ✓ Incentivo a formação educacional dos colaboradores e de seus filhos;
- ✓ Programas de recompensas (bônus);
- ✓ Participação nos Lucros e Resultados (PLR);
- ✓ Plano de Saúde para toda a família;
- ✓ Auxílios (alimentação, refeição, creche, babá, transporte);
- ✓ Remuneração adequada;
- ✓ Condições especiais para colaboradores (promoções internas).

Algumas pessoas ainda enxergam parte destas atividades como uma tentativa de comprar os colaboradores, mas segundo Cerqueira (1994, p. 131), “Não é questão de comprar os funcionários, mas sim de distingui-los, de premiar diferenciadamente

seus esforços, suas iniciativas, seus resultados”. Nos dias atuais sem dúvida alguma um importante fator é o reconhecimento do esforço realizado pelas pessoas para o desenvolvimento de suas tarefas diárias.

Para Bekin (2004, p. 38), não há falta de boas ideias, mas sim falta de vontade de executá-las. Podemos concluir que as atividades de endomarketing são inúmeras, basta à organização tomar a iniciativa e escolher as que mais se adaptam com seu perfil e de seus colaboradores.

### 3.6. A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

A concorrência no mercado atual está cada vez maior e o Endomarketing entra com o objetivo de ajudar as organizações a se manterem ativas no mercado através da valorização de seus colaboradores com o intuito de reter clientes externos e internos. É evidente que as atividades de endomarketing servem de estímulo ao desenvolvimento do colaborador, que quando possui suas necessidades atendidas passam a buscar o objetivo da organização.

As atividades de Endomarketing citadas anteriormente no item 3.5 sempre existiram, porém eram tratadas individualmente e o conceito de Endomarketing surgiu para mudar este quadro.

Para Grönroos (1993, p. 280), “A importância do endomarketing está no fato de que ele permite a gerencia abordar todas essas atividades de forma muito mais sistemática e estratégica”. Antigamente as organizações enxergavam algumas destas atividades como gastos para a organização, mas no mercado atual elas passam a ser um investimento.

Segundo Cerqueira (1994, p. 52), “O Endomarketing, melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

As melhorias decorrentes do processo de Endomarketing no interior da organização refletem de dentro para fora, contribuindo para o melhor desenvolvimento de seus produtos ou serviços e melhor relação e satisfação de seu cliente externo.

Segundo Brum (2010, p. 26), “O que se percebe é que a empresa que assume atividades de endomarketing passa a viver um processo de total entusiasmo com os resultados decorrentes dessas atitudes”.

O processo de endomarketing passa a ser importante tanto para o desenvolvimento do colaborador quanto para o sucesso das organizações, que passa a obter resultados satisfatórios, portanto ambos ganham na implantação deste conceito.

## 4. MOTIVAÇÃO

No período que antecedeu a Revolução Industrial, a motivação, segundo Bergamini (1997) “(...) consistia no uso de punições, criando dessa forma, um ambiente generalizado de medo”.

Após a Revolução Industrial, os negócios tomaram novos caminhos, gerando maior preocupação em relação à melhoria dos procedimentos de trabalho.

Ainda de acordo com Bergamini (1997, p. 19):

Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos.

Neste período os empregadores buscavam a produtividade máxima e acreditava-se que para que isto ocorresse, o verdadeiro estímulo e a motivação do trabalhador era o salário.

Nos tempos atuais o salário não é fator único no processo motivacional de seus colaboradores, surgem também os incentivos, os benefícios e serviços oferecidos aos mesmos, sua valorização como ser humano e como trabalhador.

Bekin (1995, p. 68) faz sua definição de motivação, afirmando que: “A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo á cultura organizacional”.

Um colaborador motivado é conseqüentemente um colaborador comprometido, desenvolvendo de maneira eficaz suas atividades e com um maior empenho no que se refere aos objetivos da empresa. É perceptível que uma pessoa executa melhor suas tarefas quando está motivada, mostra maior interesse em aprender e desenvolver eficientemente suas atividades:

O uso que uma pessoa faz de suas capacidades humanas depende de sua motivação, de seus desejos, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódios e medos. Podemos definir motivo como um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento humano. (SAVOIA, CORNICK, 1989, p. 20).

Porém, despertar a motivação em todos colaboradores de uma organização não é uma tarefa simples, pessoas são diferentes, cada uma delas possui suas necessidades e desejos específicos, muitas vezes o que motiva alguém, pode não motivar a outro.

Em relação a este assunto, Robbins (1999, p. 142) afirma:

Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isto permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais.

As pessoas trabalham por motivos diversos, alguns buscam dinheiro, outros estabilidade, desafio, satisfação, etc.

Para Davis; Newstron (2001, p. 47), as principais forças motivacionais são:

- ✓ Motivação para a realização (impulso para superar desafios, avançar e crescer);
- ✓ Motivação para a afiliação (impulso para relacionar-se eficazmente com pessoas);
- ✓ Motivação para a competência (impulso para realizar trabalho de alta qualidade);
- ✓ Motivação para o poder (impulso para influenciar pessoas e situações).

Embora existam as diferenças de motivos entre os colaboradores, motivar é necessário, procurando dentro de cada um suas necessidades mais relevantes, procurando satisfazer todos. Empresas que possuem colaboradores motivados possuem um nível de eficiência maior que as que não motivam seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2000, p. 104):

Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte.

Desta forma a motivação não deve ser uma atitude isolada ela deve ser um processo contínuo realizado todos os dias se adaptando constantemente com a necessidade de cada indivíduo.

Na visão de Maximiniano (2000, p. 297):

Em termos genéricos, a palavra motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

Analisando a ideia acima, podemos dizer que uma pessoa motivada está disposta a realizar suas tarefas, porém, esta motivação teve uma causa específica ou motivos, podendo estes serem internos ou externos. Podemos ver estes motivos nas Teorias de Maslow e Herzberg apresentadas a seguir.

#### 4.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Para Abraham Maslow (1908 – 1970), as necessidades humanas consistem em uma hierarquia que vai das necessidades básicas de uma pessoa até as mais complexas.

Segundo Masiero (1996, p. 36):

A teoria estabelece que as necessidades humanas formam uma hierarquia de baixo para cima, desde as necessidades fisiológicas até as de auto-realização. Entretanto, as necessidades, particularmente aquelas dos baixos níveis, jamais são completamente satisfeitas. Elas reaparecem periodicamente e, se sua satisfação é negada durante qualquer período de tempo, o indivíduo experimenta a sensação de frustração.

As necessidades primárias devem ser atendidas no primeiro instante, mas não devem ser esquecidas, elas são básicas e estão presentes em nosso dia a dia devendo ser atendidas diariamente.

De acordo com Maslow (In: Maximiniano, 2000), as necessidades humanas se dividem em cinco grupos, de acordo com a Figura 1.

- ✓ Necessidades fisiológicas ou necessidades básicas;
- ✓ Necessidades de segurança;
- ✓ Necessidades sociais;
- ✓ Necessidades de estima;
- ✓ Necessidades de auto-relização.

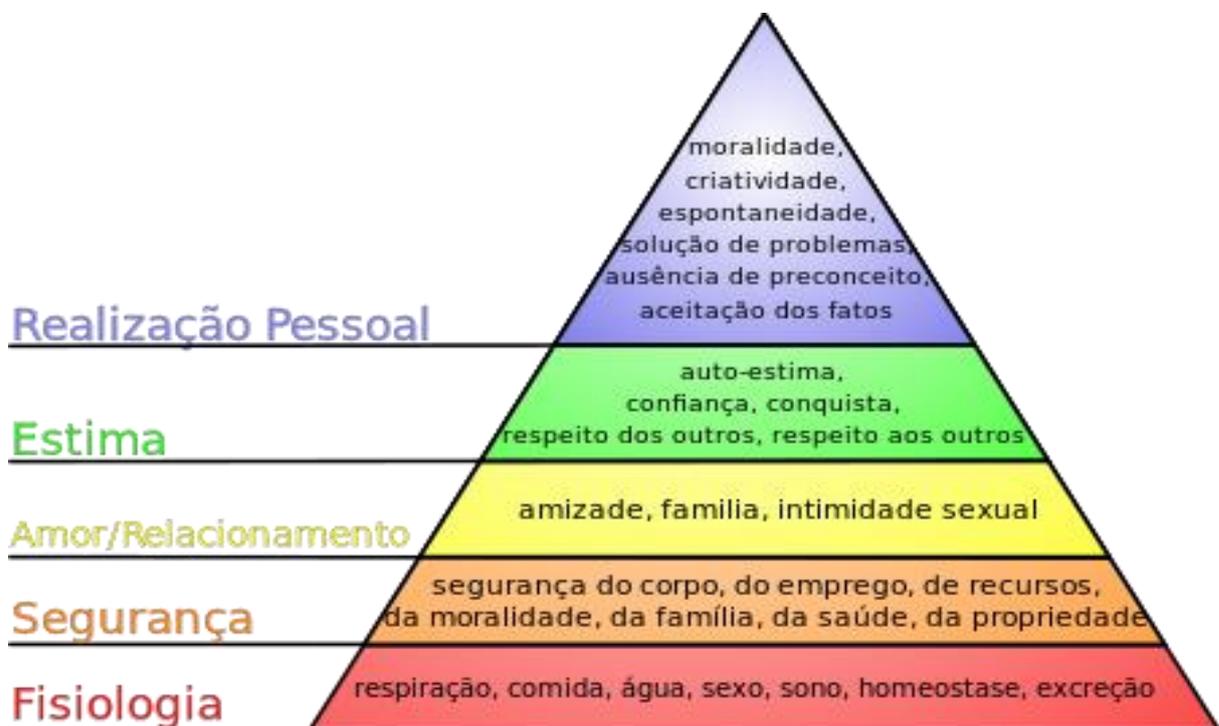


Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow (In: [www.wikipédia.org.br](http://www.wikipédia.org.br))

Seguindo a teoria de Maslow (In: Maximiniano, 2000), as primeiras necessidades de um ser humano, são as necessidades fisiológicas, que precisam ser satisfeitas antes das outras, após serem satisfeitas surge à necessidade do próximo nível hierárquico, assim uma necessidade deve ser atendida antes que se manifeste a categoria seguinte, sempre em busca da autorrealização, depois de satisfeita, esta perde sua motivação e o indivíduo passa a ser motivado pelo próximo nível das necessidades.

Ele também dizia que a importância das necessidades mudava durante a vida do indivíduo, podendo ser influenciados por diversos aspectos como: seu nível de instrução, sua condição financeira, idade, sexo, cultura, meio social ou personalidade, portanto cada um poderá se autorrealizar em diferentes níveis da pirâmide. Pode-se afirmar que as necessidades motivam o comportamento das pessoas e quanto mais elevado o nível das necessidades, mais satisfeita à pessoa está.

#### 4.2. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A teoria de Frederick Herzberg (In: Maximiniano, 2000) sobre a motivação no trabalho estuda os fatores higiênicos e motivacionais (externos ou internos), procurando mostrar que a motivação surge dos fatores internos (motivacionais) enquanto os fatores externos (higiênicos) apenas não causam insatisfação caso algum deles não ocorra, mas, não estimula a motivação.

Seguindo as afirmações de Masieiro (1996), podemos definir quais são os fatores motivacionais e os higiênicos, que serão apresentados abaixo:

- **Fatores motivacionais ou internos:**
  - ✓ Responsabilidade;
  - ✓ Liberdade de decisão;
  - ✓ Promoção;
  - ✓ Uso das habilidades;
  - ✓ Ampliação ou enriquecimento do cargo;
  - ✓ Reconhecimento e;

- ✓ Realização.
  
- **Fatores higiênicos ou externos:**
  - ✓ Condições de trabalho e conforto;
  - ✓ Políticas da organização e administração;
  - ✓ Relações com o supervisor;
  - ✓ Competência técnica do supervisor;
  - ✓ Segurança no cargo;
  - ✓ Benefícios;
  - ✓ Salário;
  - ✓ Relação com os colegas;
  - ✓ Ambiente físico.

Ainda na visão de Masiero (1996, p. 38): “(...) a teoria dos dois fatores de Herzberg sugere que os fatores higiênicos somente têm o poder de desmotivar, enquanto fatores motivadores têm o poder de estimular ou energizar o comportamento”.

De acordo com a teoria a motivação com o trabalho é completamente diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. Para Herzberg os fatores higiênicos que são; as condições de trabalho, benefícios, salário e ambiente físico, não são suficientes para satisfazer o indivíduo, mas também não despertará a insatisfação, o indivíduo só estará satisfeito quando atendidos os fatores motivacionais que são; responsabilidade, reconhecimento e realização no ambiente de trabalho.

Portanto a satisfação no trabalho depende dos fatores motivacionais, e a insatisfação dos fatores higiênicos. O indivíduo apenas de mostrará motivado se estiver satisfeito com suas tarefas desenvolvidas.

Sobre a teoria de Herzberg, Maximiniano (2000, p. 318) diz que:

(...) mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim. Portanto, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o “motor pessoal” – um sem o outro é ineficaz.

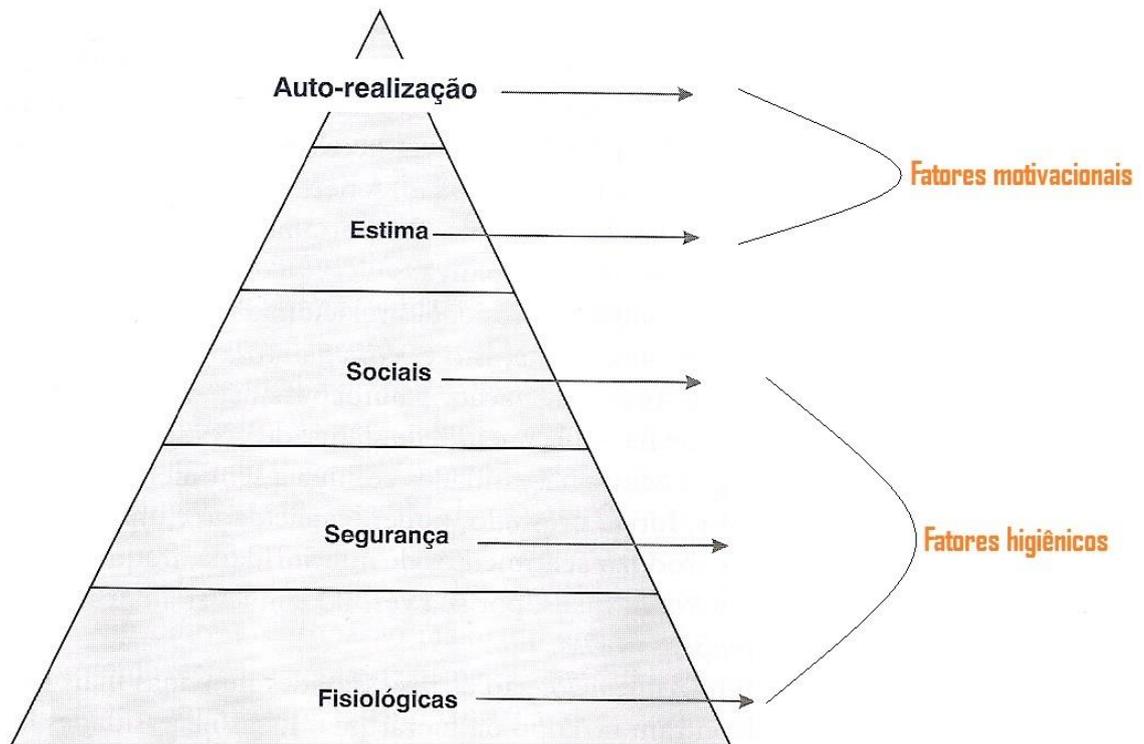
Considerando a afirmação acima, os ambientes motivacionais não serão eficazes se o ambiente não for satisfatório. Se o indivíduo não tiver boas condições de trabalho, salário, benefícios, e bom ambiente interno, ele não conseguirá desempenhar as tarefas pelas quais é responsável. Para ter um colaborador satisfeito é necessário que os fatores higiênicos sejam bons e seus fatores motivacionais também.

#### 4.3. TEORIA DE MASLOW E TEORIA DE HERZBERG

Segundo Chiavenato (2000, p. 89):

Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano.

Podemos analisar a figura abaixo de acordo com a citação de Chiavenato (2000), onde de acordo com o que foi visto na teoria de Maslow e Herzberg, os fatores higiênicos juntamente com as necessidades fisiológicas, segurança e sociais, estão na base da pirâmide que são as primeiras necessidades que não causam satisfação no indivíduo, mas também não o deixa insatisfeito, no topo estão os fatores motivacionais que se forem atendidos despertam a satisfação no indivíduo, juntamente as necessidades de estima e autorrealização que seria o ponto que significa maior grau de satisfação, quando se chega ao topo pode-se dizer que suas necessidades estão todas satisfeitas.



**Figura 2 – Maslow X Herzberg (In: MARIOTO, [www.discutindoadm.com](http://www.discutindoadm.com))**

#### 4.4. ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

Como já apresentado nos capítulos anteriores, o Endomarketing nada mais é do que atividades de *Marketing* no interior das organizações, para os colaboradores criando entre eles a noção de cliente nos processos de execução de suas tarefas e considerando - os como clientes internos.

O objetivo do Marketing é satisfazer seus clientes criando uma relação de troca entre empresa e cliente, o intuito do Endomarketing é bem parecido onde, a empresa também busca a satisfação do cliente interno com o objetivo deste contribuir cada vez mais para os resultados da organização.

O Endomarketing além de trazer melhorias na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, também trabalha no desenvolvimento da motivação de seus colaboradores, que a partir do momento que passam a ser tratados como clientes internos, conseqüentemente passam a ter grande parte de suas necessidades atendidas.

Segundo Bekin (2004, p. 89):

A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do endomarketing precisam ser integrados ao cotidiano da empresa e, para tal, requerem sempre reforço e renovação.

A tarefa da organização não é fácil, ela deve descobrir e saber diferenciar diretamente do convívio com seus colaboradores, os fatores que mais os motiva, daí vem à importância da análise das teorias de Maslow e Herzberg onde mostram as principais necessidades do ser humano e onde ele provavelmente encontra sua total satisfação. Para ter sempre um colaborador motivado à organização primeiramente deve se preocupar com suas necessidades primárias e depois analisar as necessidades individuais de cada um.

Na visão de Bekin (2004, p. 90), “É como uma equipe de futebol, cuja defesa está motivada para atuar bem e o ataque se sente francamente desmotivado. Não se espera muito de seu desempenho”.

Quando uma empresa procura satisfazer seu cliente interno levando a ele conhecimento sobre suas atividades e lhe proporcionando além de treinamentos, benefícios, remuneração adequada, reconhecimento, incentivando-lhe para adquirir os produtos e serviços da empresa e proporcionando a liberdade de participar das decisões, este se sente motivado e preparado para atender com qualidade, tendo fundamento que o desempenho de cada pessoa também depende da sua motivação.

## 5. EMPRESAS – ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

Neste capítulo apresentaremos, através de pesquisa bibliográfica, como as empresas podem por em prática o Endomarketing em seu contexto.

Serão apresentadas as ferramentas que podem ser utilizadas e oferecidas aos colaboradores para que estes se sintam satisfeitos, o que eles pensam sobre essas atitudes, como a empresa visualiza seus colaboradores e os resultados obtidos por ela quando se aplica o Endomarketing.

A seguir, para esta demonstração serão utilizados dados das empresas Petrobrás S.A., Banco Bradesco S.A. e R & R Magazine. Estas empresas possuem seus ramos de atividades distintos, podendo utilizar algumas ferramentas diferentes que caracterizam o Endomarketing em suas atividades.

### 5.1. PETROBRÁS S.A.

De acordo com o site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), a empresa Petrobrás foi fundada pelo presidente Getúlio Vargas em 3 de Outubro de 1953, com o objetivo de executar as atividades petrolíferas do Brasil em nome da União. Sua criação foi resultado da campanha popular que começou em 1946, com o histórico slogan “O petróleo é nosso”.

Suas instalações foram concluídas em 1954, depois de receber duas refinarias do Conselho Nacional de Petróleo, a refinaria de Mataripe (BA) e a de Cubatão (SP). Estas passaram a ser a primeira parte do seu patrimônio.

No dia 10 de maio do mesmo ano, a empresa começou a trabalhar com uma produção de 2.663 barris de petróleo, equivalente a 1,7% do consumo nacional da época. O petróleo e seus derivados já representavam 54% consumo de energia no país.

Em 1961 foi construída sua primeira refinaria, a REDUC – Refinaria de Duque de Caxias – sendo hoje a mais completa refinaria do Sistema Petrobrás. Ainda neste ano, em consequência ao funcionamento da Refinaria de Duque de Caxias, a empresa atingiu a autossuficiência na produção de seus principais derivados.

Em 1967 foi dado início na história do setor petroquímico brasileiro com a criação da subsidiária Petrobrás Química S.A. No ano seguinte criou-se o CENPES (Centro de Pesquisa e Desenvolvimento), com o objetivo de atender a demanda tecnológica, este se consolidou como o maior centro de pesquisas da América Latina, e as tecnologias desenvolvidas pelo Centro fazem da Petrobrás a empresa que mais gera patentes no Brasil e no exterior. Ainda neste ano entrou em operação a primeira plataforma de perfuração de petróleo construída no Brasil e nomeada como P-1.

Foi criada em 1971 a Petrobrás Distribuidora que tinha como missão contribuir para o desenvolvimento do país, comercializando, distribuindo e industrializando derivados de petróleo e outros produtos, tornando-se líder deste segmento. Em 1997 chegou ao fim o monopólio estatal, transformando - na em empresa de capital aberto e tornando - a uma das maiores empresas de petróleo do mundo.

- **Missão e Visão 2020**

De acordo com o site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br) a missão da empresa Petrobrás é “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e do país onde atua”. E sua visão para os próximos sete anos é de ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida entre seus clientes.

A missão e visão da Petrobrás mostram que não se preocupam apenas com o sucesso da organização, eles trabalham com o conceito de *Marketing* que é produzir e oferecer serviços e produtos que satisfaçam as necessidades de seus clientes, e se preocupam também com a responsabilidade social e ambiental do país.

- **Valores**

Conforme informações obtidas pelo site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), os valores da organização estão descritos em seu Plano Estratégico, estes são a forma como a Companhia pauta suas estratégias, ações e projetos. Eles devem estar presentes na

condução das atividades e refletir a forma como a Petrobrás é gerida e suas características.



**Figura 3 – Valores da empresa Petrobrás (In: [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br))**

Estes valores fazem com que a empresa seja respeitada mundialmente por seus clientes e colaboradores, para que todos estes itens sejam atendidos a empresa trabalha com atividades de Endomarketing em seu contexto.

#### **5.1.1. Endomarketing e motivação na empresa Petrobrás**

Segundo o site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br): “Valorizar as pessoas é a melhor maneira de alcançar a excelência”. Por isso, a Petrobrás investe muito em seus colaboradores, com o objetivo de atingir melhores resultados financeiros, de produtividade e de

tecnologia. E estão constantemente motivados para superar diariamente seus desafios.

A seguir serão expostas as atividades que atualmente a Petrobrás S.A. realiza para a valorização de seus colaboradores e para manter sua equipe sempre motivada e preparada para atender bem seu cliente e alcançarem os objetivos da empresa. As informações apresentadas a seguir foram obtidas através do site [www.hotsitespetrobras.com.br](http://www.hotsitespetrobras.com.br).

- **Qualificação profissional**

A Petrobrás prepara o cidadão para o mercado de trabalho através da qualificação profissional, com o objetivo de aprimorar suas habilidades e proporcionar conhecimento ao mesmo. Para isso oferece diversas oportunidades de capacitação como:

- ✓ Programa Petrobrás de formação de Recursos Humanos;
- ✓ Profissões de futuro;
- ✓ Programa Petrobrás Jovem Aprendiz;
- ✓ Ciência sem Fronteiras, e;
- ✓ Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural.

Isto mostra que a Empresa se preocupa com o futuro dos trabalhadores no Brasil, participando destes programas o cidadão pode considerar-se preparado para inserir-se no mercado de trabalho.

- **Remuneração e Benefícios**

Os salários dos colaboradores condizem com seus cargos, funções e responsabilidades envolvidas, além do salário mensal, os colaboradores recebem também, anualmente a PLR (Participação nos Lucros e Resultados), se houver lucro no período. A empresa possui a política interna de não relação entre a remuneração e o desempenho individual.

A Petrobrás desenvolveu programas de benefícios com o objetivo de atender as necessidades básicas, bem-estar físico e social de seus colaboradores, aposentados, pensionistas e dependentes.

A empresa possui o Plano Petros que é uma previdência que complementa os benefícios concedidos pela Previdência Social, e possui como objetivo proporcionar segurança e qualidade de vida a seus colaboradores e familiares durante o período de trabalho ou na sua aposentadoria. O plano inclui: aposentadoria, pensão por morte, auxílio-doença, pecúlio por morte e abono anual.

Todos os colaboradores da organização têm o direito ao plano de saúde AMS (Assistência Multidisciplinar de Saúde), plano odontológico, auxílio-alimentação ou restaurante e vale transporte.

Há inúmeras iniciativas voltadas aos colaboradores, entre elas destacam-se o Programa de alimentação Saudável, avaliações nutricionais, Plano Emergencial de Segurança ocupacional, primeiros socorros, equipes de combate a incêndios, monitoramento ambiental e biológico, ações de prevenção de doenças.

A companhia também concede outros benefícios como:

- ✓ Programa de Assistência Especial;
- ✓ Programa de avaliação da Saúde do aposentado;
- ✓ Benefícios educacionais: auxílios creche, acompanhante, pré-escolar, ensino fundamental, ensino médio e programa de complementação educacional;
- ✓ Benefícios para casos de acidentes fatais com colaboradores quando a serviço da companhia;
- ✓ Convênio Petrobras com o INSS;
- ✓ Clube dos Empregados Petrobras.

A empresa possui o Programa de Preparação para a aposentadoria, com o objetivo de facilitar a decisão do colaborador pela aposentadoria ou não.

- **Avaliação de Desempenho**

A Petrobrás oferece a seus colaboradores um plano de carreira e remuneração de acordo com o mercado de trabalho. Ela avalia seus colaboradores por suas metas e competências anualmente através do Sistema de Gerenciamento de Desempenho

(GD), analisando a necessidade de capacitação requerida por cada colaborador para que possam adquirir e praticar novos conhecimentos. Com este sistema o gerente e o colaborador podem analisar os trabalhos desenvolvidos e os resultados obtidos, desenvolvendo novas metas de acordo com as competências individuais e coletivas. Os resultados obtidos através do GD criam a possibilidade de crescimento na organização.

- **Capacitação e Desenvolvimento**

A capacitação dos colaboradores faz parte dos investimentos da Petrobrás, que incentiva a formação e educação continuada. Para contribuir com esta capacitação, a organização possui sua própria universidade, a Universidade Petrobrás, sendo ela a principal responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores. Para isso, a universidade desenvolveu parcerias com instituições educacionais nacionais e estrangeiras, suas aulas podem ser presenciais ou à distância, através de seu Campus Virtual, da TV Digital ou do Canal TV Universitária.

Os profissionais de nível superior recém – admitidos, passam até um ano em sala de aula antes de começarem a trabalhar, aprimorando suas competências técnicas e adquirindo conhecimentos sobre a Petrobrás e a indústria de petróleo.

A Universidade Petrobrás é composta por quatro escolas de ciências e tecnologias, são elas:

- ✓ Exploração e Produção;
- ✓ Abastecimento;
- ✓ Engenharia;
- ✓ Gás e Energia.

Todos os cursos estão relacionados à necessidade de mão de obra específica e capacitada, considerando que os cargos exigem profissionais preparados para a realidade da empresa.

- **Ambiência Organizacional**

Anualmente, a Petrobrás realiza a Pesquisa de Ambiência Organizacional, que tem como objetivo conhecer a opinião de seus colaboradores sobre diversos aspectos, podendo também manifestar suas concepções sobre as condições e relações de trabalho na organização, fornecendo informações importantes para a gestão de pessoas. O resultado dessa pesquisa gera três importantes indicadores para a empresa:

- ✓ Índice de Satisfação do Empregado;
- ✓ Nível de Comprometimento com a Empresa e;
- ✓ Nível de Comprometimento em Responsabilidade Social.

Todas estas ferramentas utilizadas pela Petrobrás S.A. faz com que ela seja uma empresa respeitada mundialmente, mostrando que cumpre seus valores e missão proposta no sistema corporativo da organização, se preocupando com o seu desenvolvimento, mas não se esquecendo da valorização e desenvolvimento de seus colaboradores e daqueles que estão ao seu redor, trabalhando com o conceito de Endomarketing com o objetivo de motivar seus colaboradores e atingir seus objetivos.

### **5.1.2. Resultados e Conclusões**

Trabalhar em uma empresa onde pessoas são valorizadas e tratadas como clientes, obtendo suas necessidades básicas, bem-estar físico e social, é gratificante.

No mercado competitivo que vivemos atualmente, uma empresa que proporciona aos colaboradores tantos benefícios e oportunidades de crescimento e de participação nas decisões, tende sempre a obter sucesso.

Bekin (1995), afirma que antes de conquistar o mundo, primeiro é preciso conquistar o mercado dos clientes internos para em seguida lançar-se ao mercado externo.

Com todas as ferramentas que a Petrobrás utiliza para satisfazer seus colaboradores, estes, sem dúvida estão sempre motivados, buscando os objetivos da organização.

Quando a organização passa uma boa imagem a seus colaboradores, conseqüentemente ele também passará uma boa imagem a seus clientes externos, transferindo sua motivação a eles, obtendo maior sucesso em negociações.

Podemos afirmar que este é o motivo do sucesso da Petrobrás.

Segundo os sites [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) e [www.hotsitespetrobras.com.br](http://www.hotsitespetrobras.com.br):

- ✓ Em 2011 foi a quinta maior petrolífera de capital aberto do mundo;
- ✓ É a segunda maior empresa do continente americano em valor de mercado e a quarta maior do mundo em 2010;
- ✓ Em 2010, passou a ser a segunda maior empresa de energia do mundo.
- ✓ Pelo quarto ano seguinte foi eleita a “Empresa dos Sonhos dos Jovens”, levando em consideração o bom salário oferecido, boa infraestrutura de trabalho, crescimento profissional, a boa imagem da empresa no mercado e o investimento em cursos e treinamento;
- ✓ Recebeu o prêmio Top of Mind de RH 2008, na categoria Programa de Retenção de Talentos. Significando que ela é reconhecida pela sociedade no segmento de petróleo.

Estes prêmios recebidos e reconhecimentos indicam que seu programa de Endomarketing está sendo realizado com sucesso, podendo concluir que:

- ✓ Os colaboradores estão sendo valorizados como pessoas;
- ✓ Seu trabalho está sendo reconhecido;
- ✓ Suas necessidades no trabalho estão sendo atendidas;
- ✓ Suas motivações estão sendo desenvolvidas;
- ✓ Eles estão satisfeitos com o que empresa lhes oferece, pois não querem sair dela;
- ✓ Suas opiniões respeitadas; e todos estes aspectos estão sendo diretamente passados a seus clientes, que estão tendo suas expectativas em relação a empresa atendidas.

Portanto é possível afirmar que, o programa de Endomarketing na Petrobrás está sendo satisfatório, fazendo com que seus colaboradores fiquem motivados e dispostos a trabalharem pelo sucesso da empresa.

## 5.2. BANCO BRADESCO S.A.

De acordo como site [www.bradescori.com.br](http://www.bradescori.com.br), o Banco Bradesco foi fundado em 1943 na cidade de Marília – SP, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Inicialmente tinha como estratégia atrair pequenos comerciantes, funcionários públicos e pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos já existentes na época que tinham sua atenção voltada para grandes agricultores e pecuaristas.

Em 1946 sua matriz foi transferida para o centro da cidade de São Paulo. Após oito anos de sua inauguração, em 1951 o Bradesco se tornou o maior banco privado do Brasil, nesta década chegou ao norte rural do Paraná, e também foi criada a Fundação Bradesco, com o objetivo de proporcionar gratuitamente educação a crianças, jovens, adolescentes e adultos.

A década de 1960 marcou a chegada da informática ao banco, o Bradesco foi à primeira empresa na América Latina a adquirir um computador, facilitando a atendimento a seus clientes, implantando também o Cartão de Crédito Bradesco.

Na década seguinte o Bradesco expandiu e incorporou 17 outros bancos, foi implantada a cobrança automática e começa a atuar em projetos agropecuários. Na década de 1980 cria-se a Bradesco Seguros, o uso do cartão magnético se populariza, as primeiras agências com autoatendimento são implantadas e o serviço de Telessaldo entra em operação.

No início da década de 90 todas suas agências passam a trabalhar on-line e o autoatendimento se expande por todo o Brasil. São implantadas as máquinas automáticas, a Internet Banking conquista os clientes e é implantado o Bradesco Mobile Banking, permitindo operações bancárias via celular, o Bradesco encerra o século na liderança entre os Bancos privados do Brasil.

Entre os anos de 2000 e 2007 o Bradesco se expandiu mais ainda, fortalecendo sua liderança com quase vinte incorporações. O Banco Bradesco foi o primeiro banco privado brasileiro a estar presente em 100% dos municípios do país.

- **Missão e Visão**

Conforme informações obtidas pelo site [www.bradescori.com.br](http://www.bradescori.com.br), a missão do Banco Bradesco é “fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade”. Já sua visão consiste em “ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do país e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável”.

Sua missão se preocupa com o bem estar de seus clientes, procurando sempre atendê-los bem e resolvendo seus problemas, se preocupam também com a sustentabilidade e com a retenção de clientes, e para que retenham os clientes externos, o Banco Bradesco, assim como a Petrobrás S.A., trabalha constantemente com atividades de Endomarketing para reterem também seus clientes internos. Estas atividades serão demonstradas ainda neste capítulo.

- **Estratégia Empresarial**

De acordo com o site [www.bradescori.com.br](http://www.bradescori.com.br), o Bradesco possui como estratégia empresarial, direcionar seus esforços não somente com o objetivo de ampliar sua base de clientes, mas também para consolidar o papel de um “Banco completo” no mercado brasileiro, com presença ativa em todos os segmentos pela oferta de mais e melhores produtos e de serviços massificados, principalmente na área de crédito e de seguros.

Além de satisfazer seus clientes o Banco Bradesco tem como objetivo se tornar referência no setor bancário com a visão de ser um banco completo, de certa forma é uma maneira de fidelizar seus clientes, pois se possui um banco que lhe oferece todos os serviços necessários, não haverá motivos para procurar um concorrente.

### **5.2.1. Endomarketing e motivação no Banco Bradesco**

O Banco Bradesco, assim como toda a rede bancária do Brasil, possui como principal objetivo o bom atendimento ao cliente, para que este se sinta satisfeito podendo adquirir os produtos e serviços da organização. E para que isto ocorra, a empresa deve investir fortemente em seus colaboradores através do Endomarketing. A seguir será exposto o que atualmente o Banco Bradesco realiza para manter sua equipe sempre motivada e preparada para atender bem seu cliente.

- **Qualificação Profissional**

A empresa dispõe do projeto Jovem Aprendiz que oferece oportunidade de qualificação a jovens a partir dos 18 anos. Para ser um Jovem Aprendiz não é necessária experiência profissional já que seu principal objetivo é proporcionar experiência ao jovem, para que este esteja preparado para o mercado de trabalho. Um Jovem Aprendiz no Banco terá como atividade principal o atendimento ao cliente para que possa desenvolver as habilidades de relacionamento e comunicação que são essenciais em qualquer empresa, irá conhecer as normas da organização aprendendo a respeitá-las, entre outras atividades. Ao final de seu contrato este jovem está preparado a ser colaborador de um banco ou de qualquer outra organização.

O Banco Bradesco é um dos bancos que mais contrata Jovens Aprendizes e na maioria dos casos estes jovens são contratados antes mesmo do término de seu contrato sem a necessidade de passarem por um novo processo seletivo, o banco prioriza estes jovens na contratação de funcionários efetivos, pois eles já conhecem a forma de trabalho do banco estando na maioria das vezes preparados para esta vaga.

- **Capacitação, Desenvolvimento e Treinamento**

Assim que um novo colaborador é contratado para trabalhar nas Organizações Bradesco este passa a participar de diversos treinamentos e programas de

capacitação oferecidos pela empresa. Em um primeiro contato, este recebe material, em formas de apostila, contendo informações sobre a política e as normas da organização, a partir disto, o colaborador já tem acesso a cursos na intranet que abordam temas de todos os setores do banco, todos os produtos e serviços oferecidos, podendo ser acessados durante uma atividade no trabalho ou em sua residência se preferir. Estes cursos preparam os colaboradores para as tarefas de seu dia a dia, oferecendo o passo a passo dos procedimentos operacionais e informações necessárias sobre os produtos e serviços da organização.

Além dos cursos via intranet, os colaboradores também passam por diversos treinamentos e cursos presenciais, contribuindo para seu conhecimento, relacionamento e integração com colaboradores de outras agências.

Outra forma de capacitação e treinamento na empresa são os vídeos corporativos, os normativos e as áudios-conferência, que deixam seus colaboradores informados sobre as alterações que ocorrem nos produtos e serviços oferecidos pela organização.

- **Remuneração e Benefícios**

Os colaboradores Bradesco possuem seus salários equivalentes ao mercado de trabalho. Além do salário mensal, estes recebem duas vezes ao ano a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), equivalente ao lucro líquido obtido no período, este recebimento é justo, pois todos colaboradores contribuem para seu lucro.

A organização possui um plano de previdência oferecido a seus colaboradores conhecido como 4 X 4, onde o colaborador interessado contribui com 4% de seu salário e a empresa com o mesmo valor, servindo para complementar sua aposentadoria posteriormente. Ela se preocupa também com a saúde de seus colaboradores, oferecendo a eles um plano de saúde da Bradesco Saúde e o OdontoPrev, que dá o direito também a seus filhos ou cônjuges de usufruírem dos médicos e dentistas oferecidos contribuindo com um valor mínimo, apenas quando utilizado o benefício, e uma vez ao ano todos colaboradores recebem a vacina contra gripe gratuitamente.

Aos colaboradores que possuem filhos a empresa disponibiliza também o auxílio creche ou auxílio babá, de acordo com sua escolha, para que os pais deixem seus filhos em segurança enquanto trabalham. A organização ainda não criou um auxílio para a educação dos filhos de seus colaboradores depois desta fase, mas possui a Fundação Bradesco, localizada na cidade de Osasco, uma escola de nível fundamental e médio para filhos dos colaboradores.

Além destes benefícios é oferecido também o vale-refeição e/ou vale-alimentação, de acordo com a escolha do colaborador, e também o vale-transporte.

- **Condições especiais aos colaboradores**

O Banco Bradesco entende claramente que seus principais clientes são seus colaboradores, por isso, ele vai além de oferecer treinamentos e benefícios para que estes estejam sempre informados e motivados, ele oferece também condições especiais para que seus colaboradores adquiram seus produtos e/ou serviços, estes possuem taxas especiais, descontos e melhores condições de pagamentos em todos os produtos oferecidos. Essas condições especiais vão desde um empréstimo até uma aplicação financeira, na contratação de um seguro, por exemplo, ou na compra de um título de capitalização, enfim em todos os produtos e/ou serviços oferecidos pela instituição financeira.

### **5.2.2. Resultados e Conclusões**

Conforme exposto no capítulo acima, assim como a Petrobrás oferece diversas ferramentas de condicionamento motivacional a seus colaboradores, o Banco Bradesco também dispõe de inúmeras formas que englobam o conceito de Endomarketing para alcançar seu sucesso.

Além de dispor dos benefícios a seus colaboradores de maneira que estes se sintam, satisfeitos, motivados e incentivados a trabalhar pela organização, o Bradesco também vende seus produtos e serviços a seus clientes internos, despertando o interesse através de condições especiais na compra e também de conhecimento específico dos mesmos.

Conhecendo tecnicamente o produto oferecido, o colaborador terá mais facilidade em adquiri-lo e conseqüentemente terá maior facilidade em suas vendas, o cliente externo se sente mais seguro em adquirir um produto e/ou serviço quando quem está lhe oferecendo demonstra conhecimento a seu respeito, e ficará mais confiante se está pessoa também é um cliente/consumidor.

Em pesquisa (ver anexo) realizada em uma agência no interior do estado de São Paulo – não autorizada a divulgar a cidade – foram obtidos alguns dados em relação à motivação e satisfação dos colaboradores sobre o programa de Endomarketing desenvolvido pelo Banco Bradesco. A agência pesquisada possui 35 colaboradores, sendo 16 do sexo feminino e 19 do sexo masculino, através da pesquisa realizada foram obtidos alguns dados que veremos abaixo:

- ✓ 40% dos colaboradores são casados e possuem filhos; destes 85,7% estão satisfeitos com os benefícios oferecidos como auxílio creche, babá e plano de saúde e odontológico para a família, o restante dizem estar parcialmente satisfeitos, sugerindo o aumento destes benefícios;
- ✓ 60% dos colaboradores não são casados e não possuem filhos, mas todos concordam que estes benefícios são de extrema importância;
- ✓ Em relação aos demais benefícios 97,14% dos colaboradores dizem estar totalmente satisfeitos, enquanto os demais dizem estar parcialmente satisfeitos tendo necessidade de mais benefícios oferecidos pela organização;
- ✓ Considerando as condições e facilidades para a obtenção de produtos e serviços da empresa 100% dos colaboradores estão satisfeitos;
- ✓ Quanto às atividades de Endomarketing que a empresa desenvolve 100% colaboradores afirmam que estimulam a motivação no trabalho facilitando as negociações com clientes.

A estratégia de Endomarketing sem dúvida faz o sucesso do Banco Bradesco, que:

- ✓ Atualmente é o segundo maior banco brasileiro em patrimônio;
- ✓ É considerada uma das empresas mais modernas do mundo em relação a sua tecnologia.

Segundo o site [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br), o Bradesco ganhou diversos prêmios no ano de 2012, como:

- ✓ A marca mais valiosa da América Latina;

- ✓ Esteve entre as 10 marcas mais valiosas do mundo no setor financeiro;
- ✓ Foi considerada a “Empresa do Ano”;
- ✓ Empresa mais inovadora em relacionamento com o cliente;
- ✓ Esteve entre as 100 melhores empresas para se trabalhar;
- ✓ Recebeu o prêmio de melhor empresa para se começar a trabalhar na categoria “Retenção de Jovens Talentos”;
- ✓ Foi destaque na pesquisa “As Melhores na Gestão de Pessoas”;
- ✓ Melhor empresa para a mulher trabalhar;

Assim, concluímos que o Endomarketing pode estar presente no interior das organizações em diversas formas, porém com um único objetivo, motivar seus colaboradores a buscarem seus interesses e conseqüentemente colaborarem com o crescimento da empresa da qual faz parte.

### 5.3. R & R MAGAZINE

A empresa R & R Magazine é uma empresa que trabalha no ramo de confecções, é uma loja física que vende confecções masculina, feminina e infantil. A loja fica situada no centro da cidade de Guarulhos – SP.

A R & R Magazine foi fundada em novembro de 2005 com o principal objetivo de oferecer roupas de alta qualidade e sempre acompanhando as tendências da moda, com um atendimento diferenciado oferecendo aos clientes e parceiros a maior atenção e satisfação possível.

#### 5.3.1. Endomarketing e Motivação na R & R Magazine

Podemos dizer que a R & R Magazine é uma empresa diferenciada das expostas anteriormente em relação a seu porte e seu ramo de atividade, porém todas possuem o mesmo intuito que é atender bem seus clientes internos e externos. Embora a R & R Magazine não possua tantos recursos financeiros como a Petrobrás e o Banco Bradesco, ela também se preocupa com a satisfação de seus colaboradores procurando mantê-los sempre motivados a desenvolver suas tarefas.

A seguir serão expostas as atividades de Endomarketing que a empresa utiliza e que não necessitam de tanto investimento, mas que possuem o mesmo propósito de valorizar e motivar seus colaboradores.

- **Remuneração e Benefícios**

A remuneração oferecida pela R & R Magazine está de acordo com o ramo de atividade no mercado de trabalho. Além da remuneração mensal, os colaboradores recebem comissões sobre as vendas e bonificações especiais quando atingida a meta de vendas da empresa. A empresa também dispõe a seus colaboradores o auxílio transporte.

- **Capacitação, Desenvolvimento e Avaliação**

Os colaboradores quando contratados recebem cartilhas com os objetivos da empresa e com dicas de como os clientes devem e gostam de serem atendidos, os vendedores assistem vídeos sobre vendas e de como organizar prateleiras de forma que fiquem expostos os produtos, oferecendo boa visibilidade aos clientes.

Semanalmente é realizada simulação de atendimento entre vendedores e gerentes, para que possam observar se está sendo oferecido um bom atendimento aos clientes e para que os colaboradores possam entender como eles esperam ser tratados. Dessa forma os colaboradores podem observar se o atendimento prestado aos clientes está sendo satisfatório.

- **Ambiente de trabalho**

O ambiente de trabalho prestado aos colaboradores é satisfatório com boas instalações e conforto. O espaço físico é confortável para o desenvolvimento de tarefas e possui locais reservados para o descanso e lanche dos colaboradores.

- **Condições especiais**

A R & R Magazine não possui variedade de produtos, trabalha apenas com confecções, e mesmo não possuindo um faturamento milionário, possibilita condições especiais para seus colaboradores, com preços exclusivos e formas de pagamento facilitado.

- **Reconhecimento e participação nas estratégias**

A empresa realiza semanalmente reuniões com seus colaboradores para expor como estão as vendas e a satisfação de seus clientes e discutem quais as melhores estratégias que devem ser aplicadas pela organização. Nestas reuniões os colaboradores são elogiados por seu desempenho, e em caso de queda no rendimento de colaboradores é feita uma análise para levantar as suas causas e quais alternativas podem ser tomadas para reverter o quadro.

Outra estratégia utilizada pela R & R Magazine para aproximar seus clientes externos com os internos é o acompanhamento das vendas e pesquisa constante para medir o nível de satisfação de seus clientes.

- **Datas Comemorativas**

A R & R Magazine oferece bonificações aos colaboradores, procurando atender suas necessidades e deixando-os motivados no ambiente de trabalho, facilitando a busca de sua satisfação fora deste ambiente também. Porém em datas comemorativas durante o ano como, natal, aniversário, dia do trabalho, dia do vendedor, os colaboradores são presenteados com artigos da própria empresa e com a realização de jantares juntamente com seus familiares visando contribuir para seu bem estar e de sua família.

Podemos observar que mesmo em pequenas empresas como a R & R Magazine que não possuem grandes faturamentos a preocupação com a motivação e valorização dos colaboradores está presente e as atividades e o conceito de Endomarketing podem ser aplicados mesmo sem grandes recursos financeiros.

### 5.3.2. Resultados e Conclusões

Aplicando o conceito de Endomarketing na empresa R & R Magazine foi possível observar alguns aspectos entre os colaboradores:

- ✓ Estão sempre motivados a atender bem o cliente;
- ✓ Gostam de trabalhar na empresa e buscam seu objetivo;
- ✓ Indicam a empresa para seus familiares e amigos tanto para trabalharem nela como para consumirem;
- ✓ Possuem uma visão positiva sobre a organização.

Todos estes aspectos apresentados além de garantir a motivação de seus colaboradores também vêm garantindo o sucesso da organização que ao longo dos anos, desde sua fundação vem crescendo cada vez mais.

Em relação ao relacionamento com seus clientes foram observados alguns fatores:

- ✓ A empresa possui clientes fiéis;
- ✓ Seus clientes indicam a empresa para seus amigos e familiares;
- ✓ Estão satisfeitos com o produto oferecido e com o atendimento prestado pelos colaboradores.

Em 2010 em consequência do seu sucesso e crescimento foi criada sua loja virtual endereçada como [www.rermagazine.com.br](http://www.rermagazine.com.br). No site também podemos observar comentários de clientes, e em todos eles é manifestada sua satisfação, tudo isso graças ao trabalho de Endomarketing realizado pela empresa, que despertou a motivação nos colaboradores para trabalharem sempre como se fosse pra eles.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso objetivou apresentar o Endomarketing como uma alternativa para a falta de motivação e de produtividade nas organizações. Através de pesquisas bibliográficas e de campo foi possível mostrar inúmeras atividades que as organizações podem utilizar como sendo de Endomarketing, e todas elas são utilizadas para motivar e estimular a participação dos colaboradores, despertando suas melhores habilidades, contribuindo para o desenvolvimento da organização e reconhecimento entre seus clientes.

As pesquisas expostas de empresas que trabalham com o conceito de Endomarketing deixaram claro que este contribui para a motivação de seus colaboradores, estimulando-os através das diversas fontes motivacionais, fazendo com que buscassem os objetivos da organização.

Analisando a pesquisa desenvolvida concluímos alguns aspectos:

- ✓ O Endomarketing ajuda na competição das empresas no mercado atual;
- ✓ O Endomarketing é rico em ferramentas motivacionais, pois suas atividades que estimulam o colaborador são inúmeras;
- ✓ A motivação estimulada através da aplicação do conceito de Endomarketing faz com que os colaboradores busquem os objetivos da organização;
- ✓ O sucesso da empresa acontece pelo fato de conquistar primeiramente seu cliente interno e por consequência conquistará o cliente externo;
- ✓ A imagem da empresa começa a ser desenvolvida por seus clientes internos;
- ✓ As organizações que aplicam este conceito obtiveram resultados satisfatórios graças ao envolvimento de seus colaboradores;
- ✓ Seus clientes estão sempre satisfeitos e elogiam o bom serviço prestado pelos colaboradores.

Portanto, para conquistar seus clientes primeiramente a organização necessita conquistar seus clientes internos, satisfazendo-os, motivando-os para o trabalho. Sendo assim ao fazer o uso do Endomarketing, este deve ser visto como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o funcionário visando a motivação e satisfação de todos.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: Uma perspectiva brasileira**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

**Endomarketing**. Disponível em:  
<[www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/endomarketing.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/endomarketing.php)> Acesso em: 19 ago. 2012.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição compacta**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_, Philip. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. 11ª ed. São Paulo: Futura, 1999.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente:** externo e interno. 9ª ed. São Paulo, 1993.

MARIOTO, Leonardo. **Artigo: Administração como Ciências Humanas.** Disponível em: <[www.discutindoadm.com](http://www.discutindoadm.com)> Acesso em: 01 jun. 2013.

**Marketing.** Disponível em: <[www.wikipedia.org/wiki/Marketing](http://www.wikipedia.org/wiki/Marketing)> Acesso em: 20 jan. 2013.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à Administração de Empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da escola científica á competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SAVOIA, Mariangela G; CORNICK, Maria Angela C. Pallotta. **Psicologia Social.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

<[www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)> Acesso em: 23 jan. 2013

<[www.bradeskori.com.br](http://www.bradeskori.com.br)> Acesso em: 23 jan. 2013

<[www.hotsitespetrobras.com.br](http://www.hotsitespetrobras.com.br)> Acesso em: 10 jan. 2013

<[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)> Acesso em: 09 jan. 2013

<[www.wikipédia.org](http://www.wikipédia.org)> Acesso em: 09 jan. 2013

## **ANEXO – Questionário aplicado aos colaboradores de uma agência no interior do estado de São Paulo do Banco Bradesco S.A.**

1. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
2. Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado
3. Possui Filhos: ( ) Sim ( ) Não
4. Em relação aos benefícios para a família como auxílio creche, babá e plano de saúde e odontológico vocês estão satisfeitos? Se não tiverem filhos respondam se acham importantes ou não.

( ) Posso filhos e estou satisfeito ( ) Posso filhos e não estou satisfeito

( ) Não posso filhos mas acho extremamente importante

( ) Não posso filhos e não acho importante

Sugestões: \_\_\_\_\_

5. Em relação aos demais benefícios oferecidos pela empresa manifeste sua satisfação:

( ) Totalmente satisfeito

( ) Parcialmente satisfeito

( ) Insatisfeito

Sugestões: \_\_\_\_\_

6. Em relação às condições e facilidades para a obtenção de produtos e serviços da empresa:

( ) Totalmente satisfeito

( ) Parcialmente satisfeito

( ) Insatisfeito

Sugestões: \_\_\_\_\_

7. Analisando todas as atividades de Endomarketing que a empresa utiliza você acredita que elas estimulam a motivação no trabalho ajudando na negociação com os clientes?

( ) Sim ( ) Não