

**FACULDADE AMADEUS – FAMA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LAURA MARIA MAYNART GOMES**

**ENDOMARKETING: O CASO DA PRÁTICA SERVIÇOS DE  
COBRANÇA LTDA**

**Aracaju - 2008**

**LAURA MARIA MAYNART GOMES**

**ENDOMARKETING: O CASO DA PRÁTICA SERVIÇOS DE  
COBRANÇA LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao curso de Administração da Faculdade  
Amadeus, como exigência para obtenção do  
título de bacharel em Administração.

Profº Eduardo Jorge Novaes Schoucair

Aracaju – 2008

## RESUMO

Laura Maria Maynart Gomes\*

A presente monografia, Endomarketing: o caso da Prática Serviços de Cobrança Ltda, tem como objetivo avaliar como os requisitos utilizados pelo endomarketing são aplicados junto aos colaboradores da empresa em estudo e conseqüentemente mensurar os resultados. Através da realização de pesquisa exploratório-descritiva, chegou-se a várias conclusões, mostrando de forma clara o comportamento dos colaboradores sobre diversos aspectos quando questionados, dentre eles que o relacionamento entre os funcionários e entre estes e a chefia é considerado satisfatório, principalmente quando comparado com o que diz a literatura acadêmica. Porém não resta dúvida, que apesar de termos encontrado uma situação agradável, como colaboradora da organização e visando o bem estar da empresa, ao final do estudo são apontadas algumas sugestões objetivando em um futuro próximo o pleno sucesso da organização.

**Palavras-Chave:** Endomarketing. Satisfação. Resultados.

## ABSTRACT

This monograph, Endomarketing: the case of Practice on Recovery Services Ltd, aims to assess how the requirements used by endomarketing are applied along with employees of the firm's study and thus measure the results. By conducting the search exploratory-descriptive, it was several conclusions, showing clearly the behavior of employees on various aspects when questioned, among them that the relationship between officials and with the leadership is considered satisfactory, especially when compared with regard to academic literature. But no doubt, that although we have found a nice situation, as collaborator of the organization and seeking the welfare of the company at the end of the study are pointed out some suggestions aiming at a future full success of the organization.

Key words: Endomarketing. Satisfaction. Results.

---

\*Graduando do Curso de Administração da Faculdade Amadeus – FAMA. E-mail:lauramaynart@yahoo.com.br

**LAURA MARIA MAYNART GOMES**

**Endomarketing: o caso da Prática Serviços de Cobrança Ltda.**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Amadeus,  
como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.**

---

**Avaliador**

---

**Vinicius Marques Nejaim**

---

**Eduardo J. N. Schoucair Orientador**

---

**Laura Maria Maynard Gomes**

**Aprovado com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju(SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2008**

Ao meu irmão Augusto que sempre esteve ao meu lado, incentivando-me para os estudos em todos os momentos da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me iluminar neste caminho repleto de obstáculos, não me deixando esmorecer diante das dificuldades.

A Cláudia, Marta e Ricardo, proprietários da Prática Ltda, que permitiram que esta pesquisa fosse realizada com sucesso.

Aos professores e funcionários da FAMA, em particular ao meu Professor orientador Eduardo Jorge Novaes Schoucair, por ter fornecido subsídios para que pudesse adquirir conhecimentos tão primorosos para serem adotados em minha vida profissional.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que de forma direta ou indireta contribuíram para que eu pudesse alcançar esta vitória.

## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1 – Fundamentos das Abordagens de endomarketing**

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**GRÁFICO 1 – Grau de Escolaridade**

**GRÁFICO 2 – Relacionamento dos Colaboradores com os Superiores**

**GRÁFICO 3 – Grau de Dificuldade no Relacionamento**

**GRÁFICO 4 – Informações Sobre a Empresa**

**GRÁFICO 5 – Padronização das Informações**

**GRÁFICO 6 – Imagem dos Colaboradores x Superiores**

**GRÁFICO 7 – Relacionamento entre os Colaboradores**

**GRÁFICO 8 – Comunicação na Organização**

**GRÁFICO 9 – Grau de Satisfação Segundo Atividades**

# SUMÁRIO

**RESUMO**

**ABSTRACT**

**LISTA DE QUADROS**

**LISTA DE GRÁFICOS**

**1 INTRODUÇÃO .....**

**2 MATERIAIS E MÉTODOS .....**

2.1 Tipo do Método de Abordagem Predominante .....

2.2 Procedimentos e Instrumentos da Pesquisa .....

2.3 Plano de Coleta de Dados .....

2.4 Universo e Amostragem .....

2.5 Tratamento dos Dados .....

**3 ENDOMARKETING: CONSIDERAÇÕES GERAIS**

3.1 Conceito de Marketing .....

3.2 Conceito de Endomarketing .....

3.3 Requisitos para Implantação do Endomarketing .....

3.4 Cultura Organizacional .....

3.5 A Motivação no Endomarketing .....

3.6 Clima Organizacional .....

3.7 O Projeto de Endomarketing .....

3.8 Treinamento .....

3.9 Comunicação Interna .....

**4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....**

4.1 Aspectos e Razões .....

4.2 Perfil dos Colaboradores .....

4.3 Sugestões .....

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....**

**REFERÊNCIAS .....**

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS COLABORADORES .....**

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, o mundo tornou-se mais competitivo. Desta forma as empresas procuram meios de se atualizar, de maneira que tornem seus produtos e serviços mais atrativos, como forma de sobreviverem no mercado atual.

No mesmo ritmo, percebe-se a mudança de atitudes e preferências dos indivíduos, o que torna mais desafiador para as organizações acompanharem essas mudanças e se firmarem no mercado.

Assim, verifica-se a importância do marketing, visto que este tem o poder de ajudar a empresa a melhorar a qualidade de seus produtos, tendo como objetivo primordial a satisfação dos clientes.

Através do marketing, a empresa obtém dados importantes que identificam o diferencial que pesa no momento da escolha do produto ou serviço pelo consumidor, bem como de que maneira a organização é vista pelos seus clientes externos e clientes internos.

Dentro da amplitude do marketing, encontra-se o marketing interno que tem como função preparar a equipe para fornecer produtos ou prestar serviços com qualidade. Por outro, a qualidade é a dimensão mais exigida pelos clientes externos, que suscita das empresas modernas maior atenção, ante a competitividade. Desta forma, percebe-se uma leve diferença entre o termo mencionado acima e o proposto neste estudo, no caso, o endomarketing, visto que este último está relacionado com treinamento, preparo dos funcionários, e acima de tudo a sua satisfação, ou seja, o trabalho realizado com o endomarketing é de caráter interno.

Assim, com o intuito de observar este segmento, o referido estudo objetiva avaliar como os requisitos utilizados pelo endomarketing são aplicados junto aos colaboradores da Prática Serviços de Cobrança Ltda, sendo necessário para tanto verificar o nível de satisfação dos colaboradores internos com relação à comunicação e o relacionamento interno; verificar se a empresa tem procurado identificar seus colaboradores a melhorarem a produção, bem como, a qualidade de serviços; verificar a relação existente entre colaborador e superior; e verificar se os

colaboradores encontram-se motivados quanto ao exercício de suas atividades.

Com a execução do endomarketing, a comunicação e o relacionamento melhoram, fornecendo um suporte de motivação que irá gerar o comprometimento das pessoas com o sistema da empresa. A estruturação do endomarketing é feita através das áreas de marketing e recursos humanos, sendo discutido e analisado como a comunicação e a motivação devem ser feitas dentro da corporação.

Dessa forma, o problema a ser levantado com a realização desta pesquisa é investigar se os requisitos do endomarketing utilizados pela empresa em estudo, produz resultados significativos quando comparados com os enunciados abordados pelos teóricos da área.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

Esta parte do trabalho aborda a questão metodológica deste estudo, desenvolvendo o seu método de abordagem, a caracterização da pesquisa, procedimentos e instrumentos da pesquisa, plano de coleta de dados e tratamento dos dados, tendo como respaldo a afirmativa de Gil (1999, p. 19), que considera:

O ser humano, valendo-se de suas capacidades, procura conhecer o mundo que o rodeia. Ao longo dos séculos, vem desenvolvendo sistemas mais ou menos elaborados que lhe permitem conhecer a natureza das coisas e o comportamento das pessoas.

No desenvolvimento de um trabalho científico é de fundamental importância estabelecer os métodos e técnicas que serão adotadas no sentido de captar informações a cerca do assunto escolhido, norteando o pesquisador no sentido de alcançar seu objetivo almejado.

### **2.1 Tipo do Método de Abordagem Predominante; Quanto à Natureza; Quanto aos Objetivos e ao Objeto; Quanto ao Tratamento dos Dados**

Quanto à natureza, este trabalho trata de um estudo de caso, de natureza aplicada. Quanto aos fins ou objetivos, o presente estudo pode ser considerado como exploratório-descritivo.

Mais especificamente pode-se dizer que o estudo desenvolvido é um estudo de descrição de população. Segundo Lakatos e Marconi (1999, p. 86),

Estudos descritivos de população são os estudos quantitativo-descritivos que possuem, como função primordial, a exata descrição de certas características quantitativas de populações como um todo, organizações ou outras coletividades especificadas.

Desta forma, quanto ao tratamento dos dados, a abordagem da pesquisa foi quali-quantitativa, descrevendo, de forma exploratória, como foi analisada e de que maneira ocorreu o desenvolvimento interno da empresa, ou seja, como se dá a relação entre a direção e seus funcionários, procurando identificar como melhorar o relacionamento, abrindo a possibilidade de um maior desenvolvimento da empresa.

Segundo Richardson (1999, p. 102):

O objetivo principal da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno. (RICHARDSON, 1999, p. 102).

A pesquisa teve, ainda, um caráter conceitual focado para a bibliografia e pesquisa de campo, quanto aos meios ou objeto, sendo utilizados, para isso, a pesquisa em livros, artigos científicos e artigos da Internet, dando uma importância mais relevante para os autores que tratam diretamente do endomarketing, bem como a observação direta, por meio de questionário.

Quanto à pesquisa de campo, esta teve como prisma de desenvolvimento a observação da relação interna entre os funcionários e entre estes e a direção, verificando, como observadora participante, como este relacionamento pode refletir no desempenho da empresa no mercado.

Aplicaram-se questionários, com o intuito de colher informações significativas de um dado grupo significativo de pessoas, relacionado ao problema estudado, para que se possam, em seguida, estabelecer uma análise quantitativa demonstrando conclusões a cerca dos dados coletados.

## **2.2 Procedimentos e Instrumentos da Pesquisa**

A pesquisa foi pautada na aplicação de questionários junto aos colaboradores e entrevistas à direção, objetivando conseguir o maior número de informações.

Diante destes instrumentos, os resultados adquiridos foram suficientes para alcançar os fins colimados, dando condições ainda de fornecer sugestões no sentido de melhorar o desenvolvimento da empresa em questão.

## **2.3 Plano de Coleta de Dados**

Determinados os instrumentos e as técnicas quanto à coleta de informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa, eis o momento de planejar a coleta de dados, de forma precisa e objetiva.

Vários são os procedimentos adotados na coleta de dados. Porém no presente trabalho foi adotado, como principal, a distribuição de questionários entre os colaboradores da empresa.

O questionário, segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 100), “[...] é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador”.

O questionário apresentado é composto por perguntas de múltipla escolha e dicotômicas, abrindo precedentes em algumas para que o entrevistado possa emitir sua opinião, ou seja, possui questões abertas também. Estas possibilitam uma análise mais fiel das respostas fornecidas pelos pesquisados.

## **2.4 Universo e Amostragem**

A empresa em questão é composta por 33 colaboradores, onde 25 são funcionários externos, 05 internos e 03 ligados a direção, exercendo atividade no ramo corporativo de telefonia móvel. Por ser um número pequeno de funcionários, a pesquisa teve caráter censitário, em que todos os funcionários responderam aos questionários.

## **2.5 Tratamento dos Dados**

Os dados coletados, através da observação e de questionários, foram previamente analisados para que, destes, se pudessem extrair dados que ressaltassem a importância do endomarketing para o desenvolvimento da empresa.

Desta forma, verificou-se o nível de satisfação e de expectativas dos funcionários da empresa estudada, e se a empresa tem procurado incentivar seus

funcionários de forma que possam melhorar a produção, bem como, a qualidade dos serviços, observando, ainda, a comunicação interna da empresa e suas ações motivacionais

### **3 ENDOMARKETING: CONSIDERAÇÕES GERAIS**

#### **3.1 Conceito de Marketing**

Segundo Kotler (2001, p. 155), “[...] Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.” Como se pode constatar, o marketing está direcionado aos clientes e não para a venda.

Antigamente se tinha a idéia de que marketing era só vender. Este equívoco durou algum tempo. Entretanto hoje já se percebe que a função do marketing está diretamente relacionada aos clientes e que as vendas são meras conseqüências do tratamento dado a aqueles.

Entende-se que “[...] marketing é a intenção de entender e atender o mercado [...] mas para que possamos atender ao consumidor, precisamos, primeiro, entendê-lo, isto é, identificar-nos com o que ele quer, para depois esforçar-nos para atender aos seus desejos.” (RICHERS, 2003, p. 5).

Diante a competitividade cada vez maior do mercado, as organizações têm que procurar se empenhar no intuito de manter seus clientes externos. Daí a importância destes serem satisfeitos. Essa satisfação, por sua vez, deve ser feita não apenas em termos gerais, mas também em relação a cada componente dos produtos e serviços oferecidos.

Como sugere Mckenna (1992, p. 1):

[...] estamos testemunhando o surgimento de um novo paradigma de Marketing – não um marketing do ‘faça mais’, que simplesmente aumenta o volume dos discursos de vendas do passado, mas um marketing baseado na experiência e no conhecimento que representa a morte definitiva do vendedor.

Como se fazia nos primórdios, conheciam-se os clientes pelo nome, sabia-se onde viviam, que tipo de necessidades possuíam e quando necessitavam de algo. Sabia-se como queriam que seus produtos fossem entregues, como queriam pagar suas contas e quando tinham dinheiro para pagar.

Conhecer os clientes é a maior arma que as empresas atualmente podem

utilizar para vencerem a competitividade e adquirirem o tão esperado lucro. Mas, para isso, é importante que as organizações estejam cientes das necessidades de seus clientes, primando pelo atendimento. Desta forma as organizações só manterão em suas lojas produtos de interesse do público, que se bem tratado, certamente voltará.

Assim, tem-se uma mudança no que concerne ao conceito de marketing. Diz Mckenna (1992, p. 3):

O Marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia do mercado, ou eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existente na organização.

Estes dois fatores fundamentais, o marketing baseado na experiência e no conhecimento, definirão cada vez mais os recursos de uma organização de marketing bem sucedida.

Conforme, ainda, o mesmo autor (1992, p. 4),

O marketing baseado no conhecimento exige que uma empresa domine uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de sua própria organização, recursos, planos e forma de fazer negócios.

Também o “Marketing é uma atividade dedicada que se preocupa em identificar as necessidades humanas, contribuindo dessa forma para a melhoria de vida da comunidade em geral, na qual encoraja a inovação.” (COBRA, 1997, p. 31).

Por fim, atualmente, pode-se definir marketing, de acordo com Richers (2003), como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. O núcleo desta definição é a idéia da troca ou do intercâmbio de quaisquer tipos de valores entre partidos interessados.

Para implantar o conceito de marketing numa situação específica, a empresa deve partir de um modelo comportamental que lhe sirva de base para o seu planejamento e para todas as suas decisões de médio a longo alcance.

As responsabilidades administrativas de uma equipe de marketing giram em torno de quatro funções básicas denominadas “4 A’s”, segundo Richers (2003): análise, para compreender as forças vigentes no mercado em que opera ou

pretende operar a empresa no futuro; adaptação, ou o intuito de ajustar a oferta da empresa às forças externas detectadas através da análise; ativação, como o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada; e avaliação, que se propõe a exercer controles sobre os processos de comercialização e de interpretar os seus resultados a fim de racionalizar os futuros processos de marketing.

Os 4 A's devem girar em torno de uma definição prévia dos objetivos e das metas que o setor estabeleceu em concordância com os alvos globais da empresa.

A análise e avaliação constituem funções de staff ou de apoio às outras duas funções. Estas são exercidas por homens de linha, diretamente envolvidos na execução das tarefas mercadológicas voltadas ao dia-a-dia.

A análise e a avaliação operam com o levantamento e a interpretação de informações provenientes do mercado. Já o instrumental básico da função adaptação é composto do design, da marca, da embalagem, do preço e da assistência aos clientes. Por sua vez, o instrumental da ativação envolve as áreas e os instrumentos de distribuição, logística, venda pessoal e publicidade.

Composto de marketing ou *mix* são quatro variáveis que o empreendedor utiliza para comercializar seus produtos. São elas: produto, preço, distribuição e promoção. Ou seja, em qualquer trabalho de comercialização o administrador deverá realizar um planejamento do composto de marketing.

A maior ou menor ênfase em cada uma delas dependerá do objeto de comercialização. Em alguns casos, como na área de serviços, os instrumentos podem ser modificados, porém com a mesma função. É o caso de certos serviços profissionais em que transportes devem ser substituídos por abertura de escritórios, dentro da função de distribuição.

Cada uma das variáveis que formam o composto de marketing inclui uma série de subdivisões que são os instrumentos de marketing. E. Jerome McCarthy, autor americano, desenvolveu um modo de simplificar todos estas instrumentos através de uma forma conhecida como 4 P's.

Neste caso, em vez de distribuição, ele utilizou o termo *place*, que tem sido traduzido para o português como ponto de venda. Por tanto, os 4 P's são: produto, preço, ponto de venda e promoção, segundo Las Casas(1997, p. 16-19).

Conforme Richers (2000, p. 158),

O marketing mix é um componente estratégico que acrescenta eficácia a empresa e a ajuda a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível. Daí convém, que se defina primeiro a estratégia para depois ajustar o mix a ela, porque, dependendo da escolha estratégica, o composto devera ser diferente.

Marketing *mix* é a forma de combinar: produto/serviço, preço, distribuição e comunicação com o mercado. Trata-se de definir como iremos servir nosso mercado-alvo por meio de características específicas do produto, fixação da política de preço mais apropriada, forma de distribuir/revender e forma de promover o produto, por meio da comunicação de mercado – propaganda, promoção e comunicação dirigida, Gracioso (1993).

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 31), “*Definimos mix de marketing como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo*”.

Esta definição abrange todas as ações da empresa com a finalidade de influenciar a demanda de seus produtos e serviços. E define, o mesmo autor, os 4 P's como sendo:

- Produto – é uma combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo;
- Preço – é a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto;
- Praça – é tudo que envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores alvo;
- Promoção – são as atividades que comunicam as atribuições do produto e persuadem os consumidores alvo à adquiri-lo.

O composto de marketing possui duas finalidades primordiais, de acordo com Kotler (1998), uma delas consiste em detectar oportunidades de mercado ou a existência de demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa e/ou de seus concorrentes, já a outra finalidade consiste em preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais.

Enfim, um empresário para ser bem sucedido deve procurar adaptar os recursos controláveis da organização às forças incontroláveis do mercado, e deve tentar evitar modificar as forças externas que fogem do seu controle.

### 3.2 Conceito de Endomarketing

Etimologicamente falando, a palavra endomarketing é uma junção de dois termos: *endo*, que é originário do grego e significa ação interior, ou seja, movimento para dentro; e *marketing*, que teve sua origem na antiga Roma vem do latim *mercare*, e significa ato de comercializar.

Assim, de acordo com a empresa Contexto (2005, p. 01) "O endomarketing é um conjunto de ações focadas no público interno e que tem como objetivo maior a conscientização dos funcionários e chefias da importância do atendimento de excelência ao cliente."

Cerqueira (1999, p. 1) afirma que "[...] endomarketing é um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa."

Ainda segundo o supracitado autor (1999, 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."

Na busca incessante por um comprometimento por parte dos empregados para com a empresa a comunicação é um grande aliado. Desta forma, os colaboradores, em geral, devem ter acesso a toda e qualquer tipo de informações que sejam referentes à empresa em que laboram. A falta de informação, além de ser desmotivante, pode ser desastrosa.

Tendo como base o que consta no site da empresa Rwf (2005, p. 01), "O objetivo principal da comunicação interna de uma empresa é manter a força de trabalho bem informada, desenvolvendo uma comunicação aberta, transparente e confiável que inclui campanhas de motivação e veículos de comunicação eficientes."

Para que os funcionários possam se relacionar bem com os clientes, ou seja, para que se consiga uma comunicação externa eficiente, é primordial ter uma boa comunicação interna. Os colaboradores sentem necessidade de participar das decisões organizacionais.

A comunicação dos acontecimentos da organização ao público interno é importante, para esta porque quando um profissional é bem informado sobre todos os assuntos que dizem respeito às atividades que desenvolve na empresa, este

passa a ter um grau mais elevado de comprometimento.

Para Brum (1998), o Endomarketing é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares.

O supracitado autor acrescenta, ainda, que o endomarketing tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados, conferindo, assim, ênfase aos processos de comunicação interna. A qualidade é alcançada através do resultado de pessoas felizes fazendo seu trabalho.

O maior anseio dos seres humanos é adquirirem respeito e valorização pelas atividades que desenvolvem. Obtendo isso, certamente o padrão e a qualidade dos produtos da organização irão melhorar.

Diante do processo de globalização que torna o mercado cada vez mais competitivo, obtêm destaque as empresas que descobriram a importância do público interno. Pois é este que passa a imagem da organização para o público externo. E, indubitavelmente, o sucesso da empresa deve-se a uma comunicação bem trabalhada.

Segundo Las casas (2001), para implantar um programa de Endomarketing ou Marketing Interno é fundamental que a alta administração esteja alerta da necessidade de uma política interna, facilitando assim todo o programa.

Com a introdução dessa política interna são identificados os problemas e elaboradas estratégias para buscar soluções, com base nas informações, o Marketing e os Recursos Humanos irão desenvolver produtos que sejam condizentes com a necessidade do seu público.

Quadro 1- Fundamentos

<b>FUNDAMENTOS</b>	<b>CERQUEIRA</b>	<b>BRUM</b>	<b>BEKIM</b>
<b>DEFINIÇÃO</b>	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de marketing para o público interno
<b>CONCEITO</b>	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para implementar a estrutura de marketing da empresa
<b>OBJETIVO</b>	Estabelecer norte cultural sinérgico	Buscando engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
<b>FUNÇÃO</b>	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar empresas / funcionários	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional
<b>ORIGEM DA ABORDAGEM</b>	Motivar para o trabalho	Relações Públicas	Marketing como filosofia

Fonte: Cerqueira (1999, p. 53)

Na primeira coluna do quadro acima são apresentadas as definições, conceitos, objetivos e funções de endomarketing, segundo a perspectiva de cada autor. Nas linhas abaixo dos respectivos autores do quadro acima são discriminadas as linhas teóricas que, supõe-se, deram origem às abordagens de endomarketing.

### 3.3 Requisitos para Implantação do Endomarketing

Las Casas (2001) explicita alguns requisitos essenciais para a implantação do endomarketing, são eles:

- Pesquisar seus clientes internos quanto ao grau de satisfação sob o ponto de vista de determinadas variáveis;

- Descrição do cargo e perfil do candidato à cliente;
- Tornar o emprego atraente;
- Treinamento para os colaboradores.

Através da pesquisa dos clientes internos, pode-se perceber o nível de satisfação destes. Através da descrição do cargo e do perfil do cliente, a empresa poderá atrair o cliente certo para o cargo. Tornando o emprego mais atraente, demonstra fatores motivacionais que irão ajudar a empresa a manter os funcionários na empresa.

Já o treinamento é indispensável, este deve ser realizado tanto com os funcionários novos como os antigos. Assim deve haver um treinamento inicial, bem como, um treinamento de reciclagem.

### **3.4 Cultura Organizacional**

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000, p. 367), “[...] dentro de toda organização formal de cargos prescritos e relações estruturais, encontra-se uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais.” Neste sentido a cultura pode ser considerada como o acúmulo de experiências, de forma e regras de agir, que promove a interação entre os indivíduos.

Segundo esses autores “[...] a comunicação organizacional é o processo específico, segundo o qual a informação se movimenta e é trocada através da organização, e entre a organização e seu ambiente”

A partir da cultura organizacional é que a linguagem de toda corporação será padronizada independente do cargo que o cliente interno ocupe na empresa. A cultura organizacional é composta por três níveis diferentes, são eles: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

O artefato, conforme Cerqueira (1999), é o nível mais fácil de ser percebido, pois é bastante superficial. Este consiste nas coisas concretas que cada indivíduo vê, ouve e sente quando se depara com uma organização.

Como se pode perceber este nível está diretamente relacionado com a percepção, em que são observados os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização, enfim, percebe-se como é a cultura da mesma.

Os valores compartilhados constituem o segundo nível de cultura. Este, por sua vez, procura vislumbrar os motivos relevantes para os indivíduos que os levam a tomar certas atitudes. Normalmente esses valores representam a forma de pensar aceita por todos os membros da organização.

Já o terceiro nível pertence às pressuposições básicas. Este nível é sem dúvida o mais profundo de todos e leva em consideração as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam.

A cultura organizacional está relacionada com a forma como a organização vê a si mesma, bem como ao seu ambiente. Esta é composta por diversos elementos entre estes se têm: o cotidiano do comportamento observável, que demonstra as diversas atividades comportamentais desenvolvidas pelos que compõem a organização; as normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos; os valores dominantes defendidos por uma organização, a filosofia administrativa que guia e orienta as políticas organizacionais; as regras adotadas pela organização; e o clima organizacional.

A cultura organizacional é um fator que está diretamente relacionado com o desenvolvimento da organização de forma que da mesma maneira que está pode favorecer a organização tornando-a bem-sucedida, pode levá-la ao fracasso.

No intuito de se verificar o bom desempenho da organização é preciso que se realizem mudanças. Estas mudanças se iniciam no estabelecimento de um padrão de comportamento e estilo dos funcionários. Até este ponto a mudança é considerada fácil, mas à medida que esta mudança ingressa nos valores compartilhados e pressuposições desenvolvidas ao longo da história da organização tudo fica mais difícil.

Segundo uma pesquisa desenvolvida por Kotler e Heskett apud Tavares (1999), a pesquisa influencia no desempenho das organizações. Este estudo demonstra que a cultura corporativa tem um forte impacto sobre o desempenho econômico atingido pela empresa num longo prazo.

Assim, as organizações bem-sucedidas estão procurando adotar culturas flexíveis e sensitivas, que busquem acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários. Isto também exige que os funcionários passem a ser mais flexíveis, de forma que estes devem procurar se integrarem às diferentes culturas organizacionais também.

As culturas organizacionais podem ser de dois tipos: conservadoras e adaptativas. As culturas conservadoras são rígidas e estão mais interessadas na manutenção do status quo, sem falar no conservadorismo. Já a cultura adaptativa está aberta a mudanças, sendo mais maleável e flexível. Esta sem sombra de dúvida é mais inovadora.

As organizações que adotam a cultura conservadora se caracterizam por tentarem manter a todo custo as mesmas idéias, valores, costumes e tradições, como se o mundo a seu redor não sofresse nenhum tipo de transformação.

Já as organizações que adotam a cultura adaptativa se caracterizam pela mudança. Estas se mostram propensas a acompanhar as transformações sofridas pelo mundo, utilizando-se de atributos como a criatividade e a inovação.

Vendo por este ângulo, parece que as organizações que adotam uma cultura adaptativa estão mais propensas a serem bem-sucedidas, mas se estas não procurarem ter uma ligação com o passado podem acabar, com tantas mudanças, perdendo as suas características próprias, ou seja, as características que as definem como instituições sociais.

Desta forma, percebe-se que apesar da necessidade de mudanças é necessário algum grau de estabilidade para garantir a identidade e o sucesso a longo prazo da organização. Enfim, é preciso mesclar as características dos dois tipos de cultura, da adaptativa e da conservadora, para se atingir o sucesso.

Uma organização ao se transformar numa cultura, cria um conjunto de ações relativas a seu posicionamento externo, e à sua coordenação interna de caráter ideológico, comportamental e material que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento. (TAVARES, 1999, p. 29).

### **3.5 A Motivação no Endomarketing**

A motivação é um dos fatores que deve ser abordado no endomarketing, já que esta é fundamental para valorizar a auto-estima dos colaboradores, pois a partir do momento que os colaboradores se sentem importantes para a organização que trabalha, sente-se mais empolgado e interessado para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho.

De acordo com Cerqueira (1999, p. 19), “[...] a auto-estima é gostar de si próprio, é uma força interior que nos leva a um maior ou melhor estado de motivação para o comprometimento.”

Se a equipe não estiver motivada o marketing vai perder sua função e os clientes externos não estarão satisfeitos, o que irá diminuir consideravelmente a lucratividade e o desenvolvimento da empresa.

Através de uma pesquisa, a empresa deve procurar identificar as necessidades de seus colaboradores, observando e conhecendo seus principais clientes internos, bem como, o comportamento destes.

Por isso é tão importante que os funcionários trabalhem em um ambiente agradável e acolhedor. Para Las Casas (2001, p. 100) “[...] pesquisar os funcionários internos é uma necessidade para identificar de seu nível de satisfação e reivindicações.”

### **3.6 Clima Organizacional**

O Clima organizacional, de acordo com Tavares (1999), apresenta uma visão clara e mensurável do grau de confiança entre a empresa e seus colaboradores, assim como dos demais elementos que fazem parte da cultura organizacional. Este está relacionado ao convívio das pessoas dentro da organização, ou seja, como elas se relacionam.

O clima organizacional é definido como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades.

O clima organizacional é uma medida perceptiva, assim como elucida Tavares (1999). Essas percepções podem variar entre os membros da organização. Pode se dizer também que o clima organizacional também tem caráter avaliativo, pois existe uma relação entre as medidas adotadas pela organização e a satisfação dos funcionários, dos clientes e da organização.

Assim, pode-se dizer que clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos

humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

### 3.7 O Projeto de Endomarketing

Outra questão importante é a implantação de um projeto avançado de Endomarketing dentro das instituições, sendo bastante arriscado, quando este é usado de maneira incorreta.

[...] esses projetos são chamados de projetos avançados porque não podem ser implantados sem que o nível cultural tenha evoluído significativamente no campo do comprometimento, através de estímulos de conscientização ligada à motivação psicológica. (CERQUEIRA, 1999, p. 131).

Os objetivos principais adquiridos com a implantação de um projeto avançado de endomarketing na organização são:

- Incentivar seus funcionários de acordo com sua produtividade;
- Oferecer melhor suporte para serem executadas as atividades;
- Fazer uma pesquisa para descobrir conflitos;
- Promover a união entre os setores e departamentos.

Cerqueira, tratando dos objetivos do projeto, afirma que:

Os objetivos do projeto são:

Criar um sistema de avaliação coletiva, por área de trabalho, visando à premiação de cada um dos seus componentes em função dos resultados obtidos por todos;

- Aperfeiçoar os índices de produtividade, qualidade, segurança no trabalho, limpeza e ordem, avaliar através da mensuração dos resultados, quais áreas necessitam de maior ajuda e acompanhamento técnico e operacional;

- Gerar em toda empresa o espírito de unidade de time sadio com capacidade de realizar bem seu trabalho, aceitando sempre novos desafios. (CERQUEIRA, 1999, p. 133).

Desta forma percebe-se que a maneira dos funcionários agirem dentro da

organização faz muita diferença. Pois é satisfatório para empresa quando o comportamento do colaborador é condizente com a forma de agir do restante da equipe. A imagem positiva dos funcionários reflete diretamente no desenvolvimento da organização.

Cerqueira (1999, p. 39) coloca que “Nas interações de trabalho, encontramos os mais variados tipos de comportamento de pessoas e mais diversas atitudes individuais em relação aos fatos que lá ocorrem, bem como em relação ao desenvolvimento de suas obrigações”.

Para que a empresa tenha condições de iniciar a avaliação de todo o serviço que vem sendo desenvolvido tendo relação com a parte interna da corporação deve verificar a incidência de alguns aspectos: se seus funcionários expõem suas idéias sobre o que pensam à respeito da organização; quais as expectativas dos funcionários; qual o estado de relaxamento pessoal destes; identificar os problemas; e buscar soluções rápidas e criativas.

Existe uma tendência clássica de os chefes superiores repensarem as insatisfações dos subordinados, passando muitas vezes idéias para baixo que isto é impossível de ser atendido. Entretanto, vendem uma imagem ao superior imediato de que tudo está bem, não se comprometendo com a solução dos problemas dos subordinados, envolvendo-se deixando um vazio de soluções e respostas. (CERQUEIRA, 1999, p. 131).

A organização deve se preocupar com as formas de incentivo que serão oferecidas aos colaboradores, com o intuito de tornar o cargo o mais atraente possível.

Concordando com esta afirmativa, Las Casas (2001, p. 100) exterioriza que “Há necessidade de tornar e formar elementos atraentes no cargo como quotas, prêmios, plano de carreira, benefícios e vários outros fatores motivacionais que permitirão segurar os funcionários na empresa.”

O comprometimento, qualidade e produtividade só irão existir nas organizações que valorizam os funcionários. Onde estes tenham condições de trabalharem em um ambiente satisfatório, recebendo salários que atinjam suas necessidades e todos os requisitos necessários para gerar satisfação.

Assim o endomarketing deve vender internamente as idéias, com o intuito de todos os colaboradores trabalharem com um único objetivo, atendendo, desta forma, às necessidades do mercado. Pois com o marketing interno bem estruturado a empresa irá tornar-se mais eficiente e como conseqüência a qualidade melhorará

de forma significativa.

### 3.8 Treinamento

Antigamente o treinamento era visto como um meio de adequação das pessoas a seus respectivos cargos. Esta concepção de treinamento sofreu algumas alterações e hoje este é visto como um propulsor no sentido de melhorar o desempenho dos funcionários no desenvolvimento de seus cargos.

Carvalho (2001, p. 154) estabelece um conceito amplo a respeito de treinamento, identificando o treinamento como sendo “[...] um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo.”

Nos dias atuais, o treinamento é tido como uma forma de desenvolver competências nas pessoas, para que estas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, facilitando assim a possibilidade de se alcançar os objetivos da organização.

O lucro é o principal objetivo da organização e pode-se dizer que o treinamento é uma fonte de lucratividade, é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Segundo Carvalho (2001, p. 127), a palavra treinar vem do latim *trahere*, que significa treinar/levar a fazer algo. De acordo com o autor “[...] a idéia de ensinar pessoas existe desde de que o mundo é mundo. Na verdade, é um mecanismo fundamental à sobrevivência da espécie.”

Diante do exposto percebe-se que o treinamento é uma atividade que exige um planejamento prévio para que possa ser executado, já transmite aos colaboradores habilidades indispensáveis para realizar suas atividades de forma adequada, atendendo às expectativas da organização.

Entretanto, muitos confundem o conceito de treinamento com o conceito de desenvolvimento. Chiavenato (1999, p. 295), por sua vez, apresenta a diferença entre estes dois aspectos ao afirmar que “[...] o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.”, enquanto que o desenvolvimento “[...] é orientado para cargos a serem ocupados futuramente na

organização e as novas habilidade e capacidades que serão requeridas.”

Apesar das diferenças as empresas têm empregado o treinamento atrelado ao desenvolvimento, de maneira que o treinamento para ser considerado ideal deve promover o desenvolvimento pessoal do indivíduo, oferecendo oportunidade para que este consiga atingir um crescimento profissional, ou seja, o treinamento deve procurar otimizar os conhecimentos sistêmicos dos funcionários não transmitindo apenas os conhecimentos especificamente técnicos.

Segundo afirmação de Carvalho (2001, p. 11),

[...] o desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três principais fatores: educação, que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida; instrução, que é a formalização do processo educativo em seus vários graus e o treinamento cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho.

Assim, pode-se afirmar que os objetivos do treinamento são: aperfeiçoamento, desenvolvimento, capacitação e formação, estes devem estar compatibilizados com o objetivo maior da empresa que é atingir seu desenvolvimento, tendo, para isso, uma mão-de-obra qualificada e envolvida no processo produtivo, administrativo e técnico da organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 288), o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento:

- Transmissão de informação – o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo, repartir informações entre os treinados como um corpo de conhecimentos;
- Desenvolvimento de habilidades – trata-se principalmente de habilidades e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras;
- Desenvolvimento ou modificações de atitudes – envolve mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas;
- Desenvolvimento de conceitos – o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração de idéias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Assim, fica claro que o treinamento deve se adequar às necessidades da organização, tendo em mente que tais necessidades não são estáticas e, em virtude disso, sofrem mudanças, devendo o treinamento se adequar a estas.

### 3.9 Comunicação Interna

A comunicação passou a ganhar importância no panorama atual do mundo dos negócios, já que se deve a este fator a integração entre grupos de trabalho. Segundo Carvalho; Serafim (2001, p. 78):

É sabido que a comunicação eficiente é muito mais do que o emprego de uma língua comum, com seus grupos de palavras e frases. Envolve, ao mesmo tempo, a identificação e o reconhecimento de diferenças no modo de as pessoas pensarem e agirem. Por essa razão, o desenvolvimento administrativo das empresas e das pessoas inclui a comunicação como um elemento-chave e de real importância para o seu funcionamento e integração.

Na perspectiva empresarial a comunicação envolve o transmissor ou fonte primária da mensagem comunicada, a mensagem em si, o código utilizado para transmitir a mensagem, o canal transmissor e o receptor da mensagem.

Assim, Carvalho; Serafim (2001) conceitua a comunicação como sendo a transmissão de idéias, visando integrar um grupo de trabalho na compreensão e execução dos objetivos da unidade.

As comunicações podem ser ascendentes ou horizontais. As comunicações ascendentes ocorrem de baixo para cima, hierarquicamente falando, e têm como finalidade verificar se os liderados (receptores) entenderam, assimilaram e agiram em função da orientação recebida do superior (emissor).

Já a comunicação horizontal ocorre paralelamente entre os integrantes de um grupo de trabalho de uma mesma hierarquia, sendo que, de acordo com Carvalho; Serafim (2001) é neste tipo de comunicação que ocorrem os principais problemas relacionados a este fator em uma referida empresa.

Por isso, é preciso que a empresa tenha uma política de coordenação administrativa bem definida, com suas linhas mestras em matéria de tomada de decisões ampla e claramente divulgadas.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Aspectos e Razões**

Feita a observação e a distribuição de questionários aos funcionários e a direção da organização chega-se ao momento de se evidenciar a análise dos dados, enfatizando seus principais aspectos e estabelecendo, assim, o perfil da empresa e dos funcionários diante do assunto abordado.

A pesquisa que foi desenvolvida na empresa Prática Serviços de Cobrança Ltda tem a finalidade de demonstrar como a Empresa pode fazer com que seus funcionários fiquem mais comprometidos com a organização. Nesse sentido, foram feitos questionamentos aos funcionários procurando saber a opinião destes a cerca de temas como: relacionamento interno; padronização de informações; comunicação na empresa; treinamento e clima organizacional.

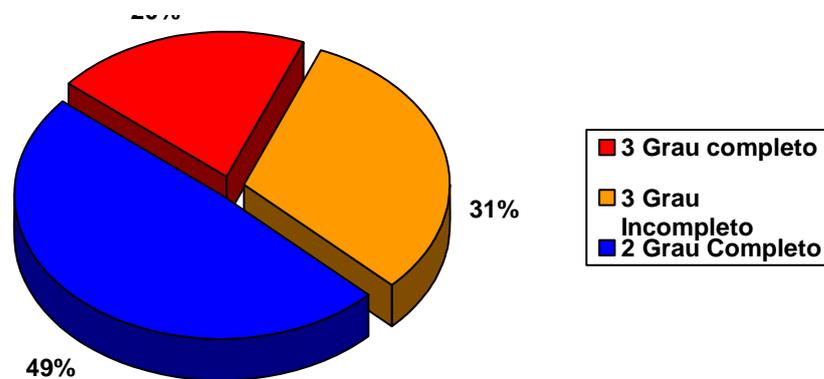
Os questionários foram distribuídos entre todos os funcionários, 25 que exercem o cargo de consultor e trabalham externamente, 05 colaboradores internos, e entrevistas a direção composta por 03 diretores.

Os dados obtidos foram transformados, através do Excel, em gráficos, facilitando, assim a abordagem do assunto, além de mostrar de forma clara o perfil e a concepção dos colaboradores à cerca de variáveis que influenciam diretamente no desenvolvimento de suas atividades.

### **4.2 Perfil dos Colaboradores**

Dos funcionários da empresa 20% possui nível superior, 31% possuem o terceiro grau incompleto, e a grande maioria, 49% possuem o segundo grau completo. Isso demonstra que a maioria dos funcionários que compõe a organização possui um bom grau de instrução, estando, portanto, preparados para lidarem com clientes e desenvolver suas respectivas funções com mais conhecimento. Conforme demonstra o gráfico 1.

**GRÁFICO 1 – Grau de Escolaridade**

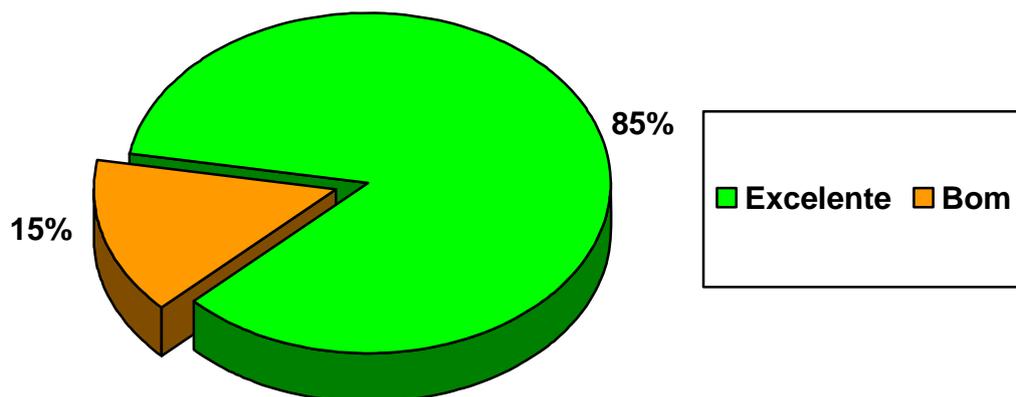


Fonte: Dados da pesquisa/2008

C

om relação a como se desenvolve o relacionamento dos colaboradores com seus superiores a maioria 85% respondeu que é excelente, visto que não apresenta nenhuma dificuldade, sendo que apenas 15% dos colaboradores consideraram como bom. Conforme mostra o gráfico 2.

**Gráfico 2 – Relacionamento dos Colaboradores com os Superiores**



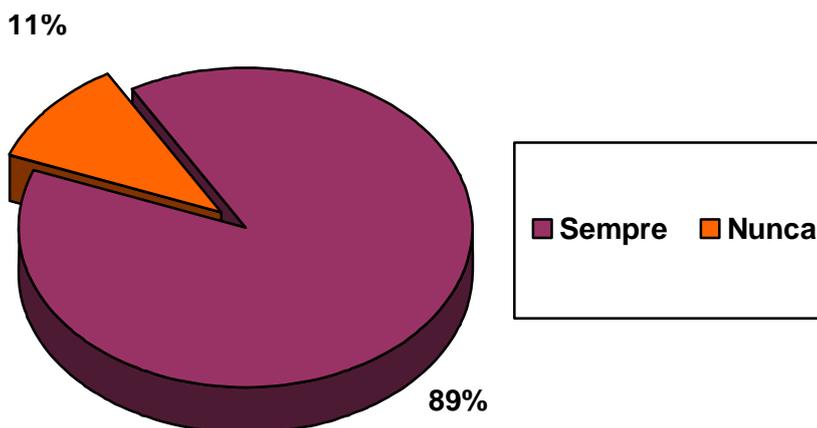
Fonte: Dados da pesquisa/2008

Pertinente ao clima organizacional, o mesmo apresenta uma visão clara e mensurável do grau de confiança entre a empresa e seus colaboradores, assim como dos demais elementos que fazem parte da cultura organizacional. Este está

relacionado ao convívio das pessoas dentro da organização, ou seja, como elas se relacionam. Para uma empresa é essencial se ter conhecimento à cerca de como tem se desenvolvido o relacionamento entre superiores e funcionários para que se possa adquirir um ambiente com qualidade para o bom desenvolvimento das atividades por parte dos colaboradores.

Considerando o fato dos colaboradores conversarem com seus superiores sobre suas dificuldades no trabalho, a maioria, 89% afirmam que sempre conversam com seus superiores, enquanto 11% nunca conversam a respeito de suas dificuldades, conforme mostra o gráfico 3. Já a direção considera-se aberta para conversar com seus colaboradores e tentar sanar as dificuldades de seus funcionários, o que demonstra um bom relacionamento destes.

**GRÁFICO 3 – Grau de Dificuldade no Relacionamento**



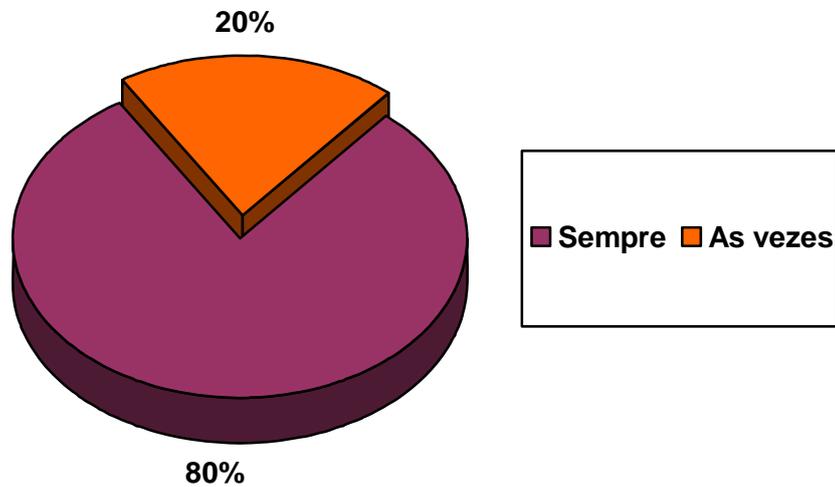
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Questionados a respeito do acesso a seus superiores, 100% dos colaboradores consideram que tem facilidade no que se refere ao acesso aos superiores, já que estes estão sempre presentes na empresa.

Desta forma, observa-se que existe um grande empenho por parte dos superiores em estabelecer uma boa relação com seus colaboradores.

Perguntados sobre se seus superiores preocupam-se em mostrar para os colaboradores como a empresa está no mercado e quais são as dificuldades desta, os mesmos em sua maioria, 80% responderam que sempre são informados sobre o andamento da empresa, enquanto 20% afirmam que só às vezes recebem informações. Ver gráfico 4.

**GRÁFICO 4 – Informações sobre a Empresa**

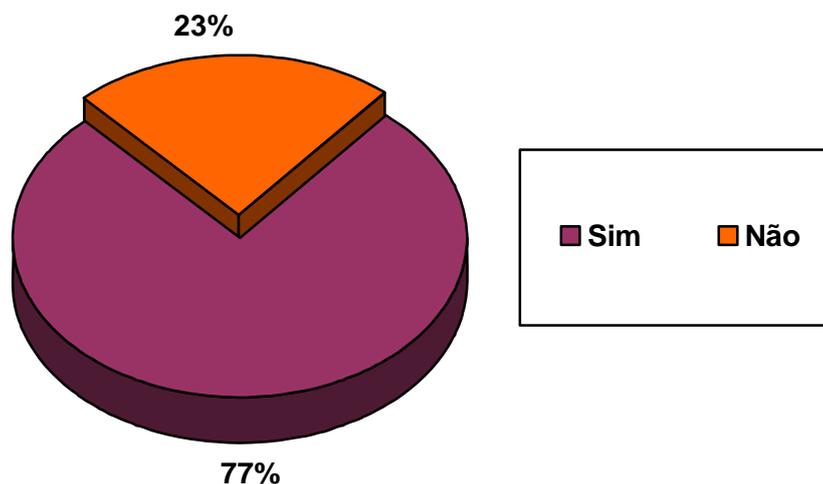


Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Os superiores, por sua vez, explicaram que sempre informam aos seus colaboradores sobre acontecimentos relacionados à empresa, afirmando que o critério utilizado é o grau de relação da informação com o desenvolvimento da atividade. Os colaboradores consideram importante tomar conhecimento a respeito destas informações, pois sabendo da situação da empresa acabam se esforçando mais para vender seus serviços.

Quanto à padronização das informações, para 77% dos colaboradores as informações fornecidas pela empresa são padronizadas, já 23% informam que não são padronizadas, sendo transmitidas verbalmente por seus superiores. Ver gráfico 5.

**GRÁFICO 5 – Padronização das Informações**

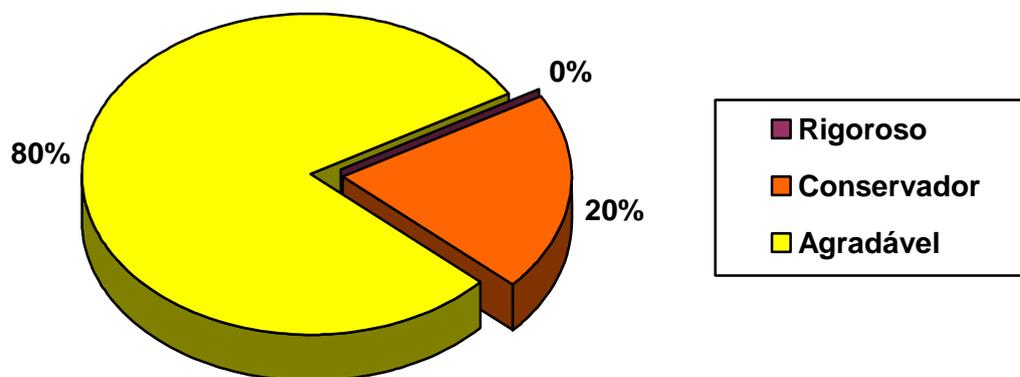


Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Através do referido estudo, foi constatado que o trabalho em equipe desenvolvido pela empresa é importante no que pertine a verificação do clima organizacional, visto que desta forma a empresa consegue transformar a organização em um ambiente saudável, de maneira que os funcionários sintam prazer em desenvolver suas atividades.

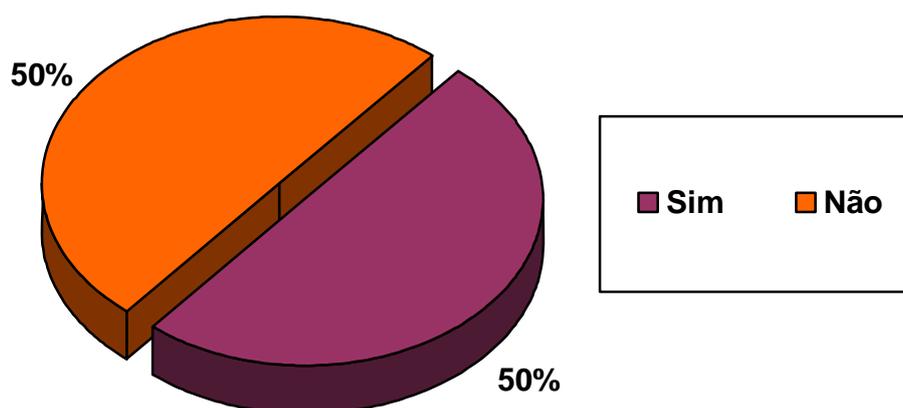
Assim, respondendo sobre a imagem que o superior passa para os funcionários, 80% destes responderam que este passa uma imagem agradável, de forma que os funcionários gostam de trabalhar com este. Já 20% o consideram conservador, pois este não fornece oportunidade para que os colaboradores dêem sugestões ou novas idéias. Ver gráfico 6.

**GRÁFICO 6 – Imagem dos Colaboradores x Superiores**



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

**GRÁFICO 7 - Relacionamento entre os Colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa, 2008

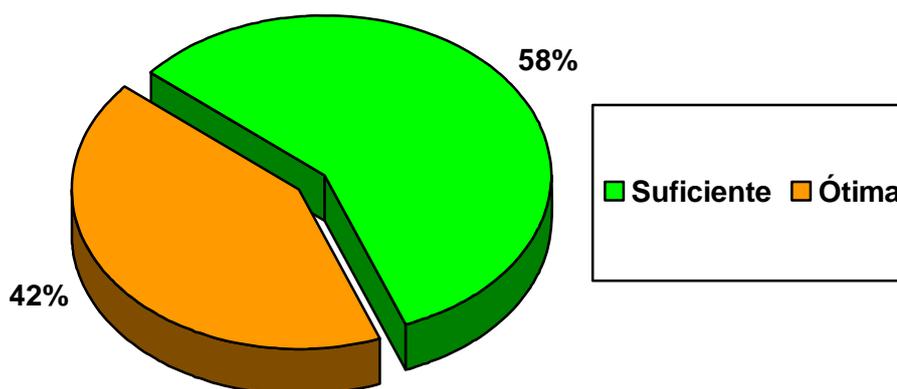
Analisando o relacionamento entre os colaboradores conforme gráfico acima, (gráfico 7), percebe-se que 70% destes afirmam que acreditam numa relação em que

um colega possa ajudar o outro, afirmando que não existe nenhuma dificuldade neste sentido. Todavia, 30% afirmam que não, demonstrando um certo descrédito num possível auxílio entre colegas e atribuindo esta atitude ao fato de haver concorrência entre eles.

O que acontece na empresa em questão é que os funcionários recebem um percentual em relação às vendas efetivadas, desta forma alguns colocam o salário como objetivo primordial e esquecem de estabelecer uma relação de amizade com seus colegas de função. Este problema poderia ser solucionado se os funcionários recebessem um valor pré-estabelecido como pagamento, elevando este valor com um percentual relacionado às vendas. Esta falta de colaboração entre os funcionários pode dificultar o desenvolvimento da organização e afetar a imagem da mesma, frente os clientes, que muitas vezes percebem esta concorrência dentro da própria empresa.

No que se refere à comunicação na organização, 58% dos funcionários acreditam que a comunicação é suficiente para a execução das atividades desenvolvidas. Já 42% dos funcionários consideram-na ótima, o que demonstra que o espírito de equipe está presente no interior da organização.

**GRÁFICO 8 – Comunicação na Organização**



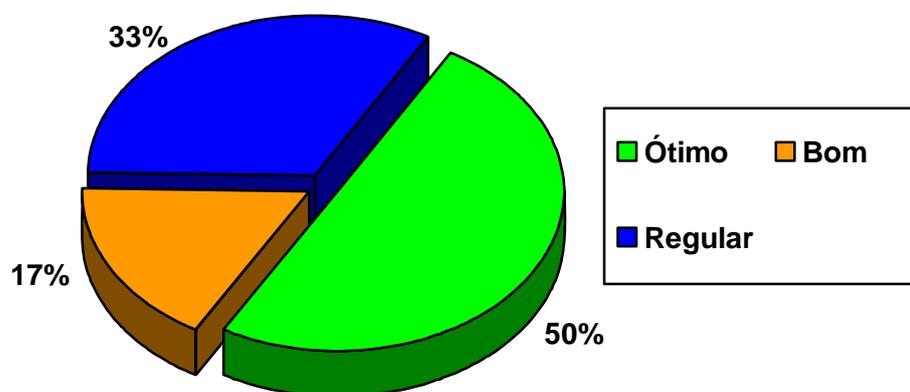
Fonte: Dados da pesquisa/2008

Questionados quanto à participação em treinamentos, por unanimidade os

funcionários afirmam estarem satisfeitos, pois mensalmente a direção proporciona capacitações a todo o quadro funcional com profissionais ligados a empresa vindos de outros estados, principalmente Bahia, Pernambuco e São Paulo. Ressalta-se ainda que além das capacitações externas, uma vez que esses treinamentos mensais são realizados fora do ambiente de trabalho, semanalmente ou quinzenalmente, dependendo da necessidade, a equipe diretiva da empresa local, através de seu supervisor realiza encontros onde são passadas todas as informações necessárias para o bom andamento das atividades.

Interrogados com relação ao nível de satisfação pertinente à atividade que desenvolve na organização, os colaboradores afirmam que se sentem ótimos em relação a este aspecto, 50%. Já 17% dos funcionários consideram como bom seu nível de satisfação e 33% que este nível é regular, o que demonstra que a maioria se sente bem realizando sua função, mostrando assim um grau satisfatório. Ver gráfico 9.

**GRÁFICO 9 – Satisfação Segundo Atividade**



Fonte: Dados da pesquisa/2008

Questionados sobre se a empresa estimula o alcance de melhores resultados por parte de seus colaboradores, estes responderam, em sua totalidade (100%) que sim, sendo que as forma foram variadas, entre as principais têm-se: estimulando, orientando, realizando planos de ações, gerando bonificações, conversando com os funcionários e fazendo reuniões.

### **4.3 Sugestões**

Objetivando um melhor comprometimento por parte dos colaboradores da empresa Prática de Serviços de Cobrança Ltda, sugerimos algumas ações no sentido de melhorar cada vez mais o relacionamento interno, e assim promover não somente o desenvolvimento da empresa, mas também a sua permanência no mercado. Abaixo, discriminamos algumas sugestões:

- Que a empresa continue fornecendo treinamento para os funcionários, de maneira que estes possam realizar suas atividades com melhor desempenho.
- Que a empresa incorpore cada vez mais treinamentos específicos para os funcionários que ingressarem na empresa, fornecendo subsídios para que os contratados possam desenvolver suas funções da melhor maneira possível.
- Que a empresa pague um salário fixo aos funcionários e uma porcentagem em cima das vendas, evitando, assim, que exista concorrência entre os funcionários da mesma empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo o endomarketing o conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda e a consolidação de uma nova imagem da empresa, a necessidade de se buscar um comprometimento dos funcionários para com a organização da qual fazem parte devem estar presentes constantemente no dia a dia da mesma.

Assim, não se poderia realizar um estudo a respeito de endomarketing, sem mencionar a importância da cultura organizacional, a qual busca transmitir a todos os funcionários a cultura da empresa, padronizando suas informações..

O clima organizacional é de suma importância, pois demonstra claramente o grau de confiança entre a empresa e seus colaboradores, definindo como a qualidade do ambiente de uma empresa pode influenciar no desenvolvimento desta.

Este estudo teve como objetivo geral avaliar como os requisitos utilizados pelo endomarketing são aplicados junto aos colaboradores da Prática Serviços de Cobrança Ltda. Toda empresa precisa que seus funcionários estejam comprometidos com a organização. Para isso é importante estar atento ao grau de satisfação dos colaboradores, bem como para a comunicação interna, oferecendo meios para que a empresa em questão possa desenvolver-se e manter-se no mercado.

A pesquisa de campo revelou um grau significativo de satisfação dos clientes internos da empresa, traduzindo assim uma realidade diferente da que se cogitava no dia a dia, como também foi observado um clima organizacional favorável, o que reflete a aplicabilidade dos requisitos mencionados pela literatura quando comparados com a empresa em foco.

Assim, chega-se à conclusão de que este trabalho atingiu o seu objetivo, principalmente porque pôde analisar uma situação concreta do nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa, além de oferecer sugestões para que a mesma possa fazer com que seus funcionários se sintam mais comprometidos com a organização, favorecendo, assim, o seu desenvolvimento.

Diante deste estudo pudemos observar a importância de se desenvolver atividades em que os alunos possam ter um contato direto e efetivo com a prática, o que demonstra a preocupação desta instituição em formar profissionais, que, antes de tudo sejam cidadãos, capazes de olhar a administração de uma empresa por

todos os ângulos, sob o aspecto dos colaboradores, bem como sob o aspecto da gestão empresarial.

## REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARVALHO, Antônio V.; SERAFIM, Oziléia C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Grazele, 2001.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Francisco. **Contato imediato com o marketing**. 3. ed. São Paulo: Global, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **O marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 10. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas

para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

\_\_\_\_\_. **O que é marketing**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2003.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WAGNER, John A.; HOLLEWBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## **APÊNDICE**



8- Seu superior trabalha em equipe?

( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Outros \_\_\_\_\_

9- Como está a comunicação na organização?

( ) Tenho apenas informações suficientes para executar minhas atividades

( ) ótimo, existe um trabalho em equipe onde compartilho tudo que faço com toda a equipe e vice-versa.

10- Há dificuldade de comunicação na empresa?

( ) Sim ( ) Não

Quais são? \_\_\_\_\_

11- No relacionamento que existe entre você e seus colegas de trabalho, há uma disposição em ajudar um ao outro?

( ) Sim ( ) Não

Qual o tipo de dificuldade? \_\_\_\_\_

12- Você acha importante um colega ajudar o outro? Por quê?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13- Qual é a imagem que seu superior passa para você?

( ) Conversador, ele não fornece oportunidade para o colaborador dar sugestões ou novas idéias.

( ) Agradável, gosto de trabalhar com ele.

( ) Outros \_\_\_\_\_

14- Você já recebeu algum treinamento atender melhor os clientes?

( ) Sim ( ) Não

15- O treinamento melhorou sua forma de trabalho? Por quê?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16- Seu superior estimula, incentiva ou motiva o desenvolvimento de seu trabalho?

( ) Sim ( ) Não

De que forma? \_\_\_\_\_

17- Existe treinamento para os funcionários que ingressam no emprego?

( ) Sim ( ) Não

Como isso acontece? \_\_\_\_\_

18- Você considera sua remuneração suficiente para o tipo de trabalho que executa?

( ) Sim ( ) Não

Por quê? \_\_\_\_\_

19- Sugestões de melhoria

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_