

# O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste - SC

Josiane Romancini<sup>1</sup>  
Sandra Regina Walginski<sup>2</sup>

## RESUMO

Endomarketing ou marketing interno são ações de marketing voltadas para o público interno das empresas. O artigo que se apresenta a seguir foi baseado em uma pesquisa de campo financiada pelo Projeto de Iniciação Científica - PIC SENAC realizada na cidade de São Miguel do Oeste/SC, no ano de 2010, onde, em um primeiro momento, pesquisou-se os gestores das empresas que eram associados à Câmara de Dirigentes Lojistas naquele ano. Com os rumos daquela pesquisa, buscou-se, no ano de 2011, trabalhar uma segunda etapa, desta vez, pesquisando os funcionários das empresas cadastradas na Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da mesma cidade. Os pesquisadores procuraram identificar o grau de uso de algumas ferramentas do endomarketing nas empresas da referida cidade, na visão dos funcionários. Neste estudo, trabalhamos com pesquisa bibliográfica e exploratória. A partir deste estudo, buscamos cruzar alguns dados a fim de diagnosticar se realmente as informações apresentadas pelos gestores no ano de 2010 condiziam com a visão dos funcionários na etapa de 2011. Percebemos com esta pesquisa que o uso de algumas ferramentas do endomarketing por parte das empresas de São Miguel do Oeste ainda é pequeno. Também constatamos, ao longo deste estudo, que trabalhar o capital humano dentro das organizações trará resultados positivos para elas, pois, quando os funcionários estão motivados, certamente seus trabalhos refletem no público externo (consumidores) das empresas.

Palavras-chave: Endomarketing. Motivação. Comunicação Interna.

## 1 INTRODUÇÃO

O principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atuam. Outro objetivo do endomarketing é diminuir o espaço entre todos os setores funcionais, e esta estratégia é capaz de tornar um funcionário um ser comprometido com a empresa e a modernidade, oferecendo o melhor do seu trabalho na realização de suas funções (CARVALHO, 2010).

As constantes mudanças tecnológicas pela qual a sociedade passa mudam completamente o relacionamento entre funcionários e patrões, dentro e fora das organizações. A busca constante

*1 Bacharel e mestre em Turismo e Hotelaria - Ciências Sociais Aplicadas. MBA em Administração e Marketing e Especialização em Gestão do Varejo - Ciências Sociais Aplicadas. Professora e orientadora do projeto PICSENAC na Faculdade de Tecnologia Senac São Miguel do Oeste/SC. E-mail: jromancini@uo1.com.br*

*2 Aluna bolsista PICSENAC do curso de Gestão Comercial da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste/SC. E-mail: sandrereginasmo@hotmail.com*

por informação, capacitação e reconhecimento na área profissional coloca os funcionários num patamar de igual importância ao do administrador da empresa. Atualmente, há um maior reconhecimento por parte da chefia sobre a importância de manter boas relações com os colaboradores; eles deixaram de ser simplesmente subordinados para serem aliados da empresa na busca de uma fatia mais vantajada do mercado competitivo atual, enfrentando juntos a concorrência (BRUM, 1998).

A finalidade deste estudo é investigar quais ferramentas de endomarketing são utilizadas pelas empresas ligadas à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de São Miguel do Oeste, bem como a importância dada a estas ferramentas pelos funcionários.

O artigo é apresentado em duas etapas. Em um primeiro momento, faz-se um levantamento bibliográfico dos conceitos de endomarketing, sua relação com comunicação interna e motivação. Em seguida, foi-se a campo para aplicar os questionários, onde se buscou entrevistar os funcionários das empresas que fossem associadas à CDL e que tivessem mais de três empregados registrados em seu quadro funcional.

Em relação ao procedimento da coleta de dados, a pesquisa teve caráter exploratório, pois proporcionou um melhor contato dos pesquisadores com o objeto de estudo para a observação e para o conhecimento da problematização que foi estudada. A pesquisa foi descritiva nos momentos em que foram utilizados questionários e entrevistas como instrumentos de pesquisa.

Teve características de estudo de caso, pois envolveu um estudo profundo sobre o tema abordado, bem como permitiu um amplo detalhamento do assunto referente às empresas pesquisadas. E foi também bibliográfica, no que diz respeito às metodologias referentes ao marketing interno ou endomarketing.

## 2 ENDOMARKETING

Para a American Marketing Association (2006, apud GARCIA, 2010, p. 23), a definição do termo endomarketing refere-se ao “marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados”. Brum (2005) acrescenta conceituando o endomarketing como forma de motivar os colaboradores por meio de programas internos. Para a autora, o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas organizações têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e coerentes, que os ajudem a adotar uma atitude positiva em relação à empresa em que trabalham.

Na mesma linha de pensamento, Bekin (2005, p. 1, apud GARCIA, 2010, p. 24) define o endomarketing como “ações de marketing para o público interno das empresas e organizações”.

Para o autor, o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, tendo por objetivo promover, entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente externo. O autor trabalha a denominação cliente externo, já que para ele o colaborador é um cliente interno.

O endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente (DIAS, 2008, p. 24).

Carvalho (2010) afirma que esta estratégia de transformar empregados em promotores surgiu por volta de 1980, nos Estados Unidos, assegurando que a complexidade das empresas e do mercado fazem com que o endomarketing sofra mudanças devido à renovação etária sistemática da mão de obra. Para este autor, o principal objetivo do endomarketing é fazer com

que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. Outro objetivo do endomarketing é diminuir o espaço entre todos os setores funcionais. Esta estratégia é capaz de tornar um funcionário um ser comprometido com a empresa e a modernidade, oferecendo o melhor do seu trabalho na realização de suas funções.

Carvalho (2010) afirma que o comando de endomarketing deve ser gerido por profissionais de marketing, que possuem perícia para encarar os diversos públicos, inclusive, o interno. O endomarketing adquire status estratégico, sendo de primordial importância para o sucesso de qualquer estratégia corporativa que depende da ação de pessoas, seja direta ou indiretamente. O mesmo autor faz uma importante comparação entre o endomarketing e os quatro P's de marketing e afirma que a comunicação interna está para endomarketing assim como a promoção está para o marketing.

O produto do endomarketing é a ideia que nasce a partir da necessidade da organização, reforçando os aspectos que devem ser trabalhados por ela. O preço é a elasticidade, o que determina o quanto uma ideia tem de chance de ser aceita pelo público interno. A praça é o indutor, ou seja, as metas que levam os empregados ao engajamento efetivo de uma ideia. Para finalizar a comparação, Carvalho (2010) escreve que a promoção é a mobilização, pois engloba todas as ações que tenham por objetivo apresentar uma ideia a determinado público interno ou segmento de público interno.

Carvalho (2010) ainda afirma que o endomarketing deixa os bastidores da comunicação interna para protagonizar a gestão de desempenho humano em sua acepção literal, com foco absoluto nos objetivos das organizações.

Para Dias (2008), mais importante do que programar ações de endomarketing em uma empresa é criar ferramentas que meçam seu desempenho, com a finalidade de repassar os resultados de todo o programa aos colaboradores, para que esses conheçam suas verdadeiras vantagens, e aos gestores, justificativas para os investimentos realizados.

A utilização dessa ferramenta nas organizações de pequeno, médio e grande porte, principalmente na área de serviços, contribui decisivamente para conquista dos clientes internos e externos das empresas. Ao adotar indicadores de desempenho de endomarketing, a empresa estará dando um grande passo para a busca da excelência empresarial, pois a medição dos resultados com o devido acompanhamento traz resultados significativos. (DIAS, 2008, p. 113).

Dias (2008) ainda cita que existe um modelo básico para implementação do processo de endomarketing, que pode ser adotado por qualquer organização, pois ele é perfeitamente ajustável. No entanto, para ele, mais importante que implantar ações de endomarketing é levar o programa realmente a sério, pois, uma vez que foi iniciado, deve ter continuidade, evitando a perda de credibilidade dos funcionários e desperdício de investimentos. E como é um processo que leva tempo para ser realizado, precisa ser sempre monitorado.

Para Brum (1998), o endomarketing é um processo educativo, não sai direto de um livro, pronto para ser implantado numa empresa, existem questões muito importantes que precisam ser levadas em conta, uma delas é a cultura da empresa, pois o que funciona perfeitamente em uma, pode não dar certo em outra. Em muitos casos, o sucesso ou o fracasso no processo de implantação do endomarketing, depende de como os próprios gestores encaram essa mudança. Empresas com gestores mais antigos devem buscar adequação e, nessa hora, muitas questões pessoais e manias devem ser deixadas de lado, sabendo que a estratégia define para onde a empresa quer ir e que a cultura determinará como ela chegará lá.

Ainda para Brum (1998), quando a empresa objetiva mudar seus processos, visando a diminuir o espaço entre funcionário e patrão, precisa estar preparada para ouvir os colaboradores e compartilhar informações, com o intuito de que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados com a participação de todos. É aí que entra o endomarketing, que trabalha a

informação de modo que ela contribua para o alcance dos objetivos, visando, também, a disciplinar a direção da empresa.

Toda a organização que busca implantar um programa de endomarketing, precisa utilizar meios de comunicação e divulgação aos quais todos tenham acesso. Um folder ou jornal interno colorido, que chame a atenção para a leitura, cartazes e escaninhos nos murais onde todos possam ver; desenvolver um livreto com o histórico da empresa, visão e missão e deixar em lugares estratégicos, fazer um vídeo institucional, mostrando as instalações, e até mesmo depoimentos dos colaboradores são táticas arrojadas de divulgação, bem como deixar esse material disponível para que novos funcionários tenham acesso, conhecendo, assim, a empresa antes mesmo de começar a fazer parte dela (BRUM, 1998).

Num processo de implantação do endomarketing, todos os funcionários, diretores e gerentes da empresa precisam estar envolvidos e comprometidos para encarar a mudança, analisando os pontos fortes e os pontos fracos da organização, buscando aperfeiçoar os processos e a integração entre todos (BRUM, 1998).

Dessa forma, quanto maior o comprometimento de todos os funcionários com os princípios da empresa, maior será a aceitação por todos dos objetivos a serem atingidos, consequentemente, esta mudança será refletida no mercado, espelhando-se na satisfação do cliente.

## 2.1 Endomarketing e motivação

Mendes (2004) nos explica que o papel da comunicação nas organizações vai além da disseminação de informações para o público interno. Ela deve transcender a comunicação que se desenvolve no sentido vertical e horizontal da estrutura organizacional, por meio de processos, ordens, relatórios e reuniões formais. É necessária conversa diária, troca de ideias, respeito pela opinião, assim como é preciso haver comunicação, com o objetivo de facilitar e realizar trocas de informações. A mão estendida para dar o apoio necessário, no momento certo. É para isso que os gestores devem estar voltados.

A motivação é o carro-chefe para o alinhamento e comprometimento. Para conseguir empregados motivados, a organização precisa “vender” sua visão de negócio. O compromisso só acontece quando o empregado compartilha dessa visão: a de que o crescimento da empresa significa o seu próprio crescimento. E o instrumento por excelência para que isso aconteça é o Endomarketing.

Uma organização que deseja motivar seus empregados deve comunicar sua missão, sua visão e seus valores. Mendes (2004) explica que a comunicação é o que abastece a motivação. A transparência na comunicação é o atalho para a construção da credibilidade nos relacionamentos.

Para Brum (1998), existem inúmeras maneiras de motivar um funcionário dentro da organização, porém nada se compara a visitas periódicas da chefia, em clima de reconhecimento pelo trabalho desempenhado, um bilhete escrito a próprio punho pelo diretor felicitando por alguma ideia inovadora, comemorações de aniversário nos departamentos ou as festividades de fim de ano, em que direção e funcionários comemoram pelo alcance das metas e dos objetivos. Todas são táticas bem utilizadas, é preciso apenas identificar qual delas se encaixa melhor na cultura da organização e explorar essa ferramenta com os cuidados necessários.

Para Mendes (2004), as empresas devem procurar sempre descobrir o que motiva ou desmotiva seus empregados a trabalhar com maior produtividade, objetivando competitividade. Devem identificar o potencial das variáveis como agentes de motivação e saber usar inteligentemente a comunicação interna em favor da motivação.

A comunicação tem um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho agradável. A receita para se obter o alinhamento desejado é comunicar, falar e disponibilizar

meios para ouvir sempre seus empregados, desta forma, os funcionários podem se engajar nos planos e nos programas da empresa. Desse modo, todos crescem e fazem com que a empresa cresça junto (MENDES, 2004).

Logo, o empregado é o cliente interno que, estando satisfeito, estará apto a satisfazer os clientes externos: essa é a proposta do endomarketing. A empresa deve desenvolver esforços para isso, tratando o funcionário como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, pois esses são componentes importantes para se desenvolver empregados motivados e comprometidos com a empresa.

Cada organização precisa buscar conhecer seus colaboradores, pois a cultura de cada empresa é diferente, mas os processos motivacionais consistem nos mesmos princípios para todos. Os programas de 5S's, baseados na qualidade, estão dando espaço aos de 5C's: capacidade, competência, coragem, criatividade e coração (BRUM, 1998). Gestores que buscam o sucesso competitivo diante da concorrência devem buscar esse segundo tipo de programa, mantendo, acima de tudo, comunicação com todos os envolvidos nos processos.

O capital precisa desesperadamente de pessoas motivadas, transparentes e “de bem” com a empresa. O trabalho precisa cada vez mais de empresários líderes, humanistas e idealistas. Ambos necessitam de programas, técnicas e instrumentos de comunicação, para manter e aprimorar essa relação (BRUM, 1998, p.22).

Portanto, a motivação dos funcionários não é apenas receber salários altos, eles precisam sentir que fazem parte da empresa. Informá-los adequadamente e claramente sobre as mudanças e os negócios, dizendo que, sem a colaboração de cada um, o sucesso não seria possível (BRUM, 1998).

## 2.2 Endomarketing e comunicação interna

Comunicação interna é um tema relativamente novo. A sua rotina foi implantada nas empresas do Brasil em meados de 1984, conforme afirma Brum (2008 apud GARCIA, 2010), no entanto, é uma área que foi valorizada recentemente dentro das organizações.

Da mesma maneira, segundo as mesmas autoras, o endomarketing teve a implantação de suas ferramentas de trabalho aplicadas de maneira tardia, entretanto, encontra-se em vigente crescimento. A fim de ter mais do que vínculo empregatício com os seus funcionários, conferindo, assim, proximidade com os seus colaboradores, as empresas apropriam-se dos veículos de comunicação interna, os quais também são utilizados para informar e mobilizar os funcionários de uma organização. (GARCIA, 2010).

Lupetti (2007, apud GARCIA, 2010) define que a comunicação interna tem como enfoque o público interno, especialmente os funcionários, sendo eles, diretores, gerentes, coordenadores, auxiliares, entre outros. O objetivo principal é criar maneiras de integrar os diferentes setores de uma empresa. Sendo assim, o foco da comunicação interna é compatibilizar os interesses dos colaboradores aos da organização, buscando sempre que possível, a interação entre as duas partes. Quanto ao seu propósito, o endomarketing transforma o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Torquato (2002, apud GARCIA, 2010) complementa afirmando que a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao seu crescimento. Contudo, para esta missão ser atingida, é necessária a execução de diversos objetivos, como motivar e integrar os funcionários na cadeia de mudanças organizacionais (por intermédio de mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento), além de criar climas favoráveis, elementos de sinergia intersetores, entre outros.

O desenvolvimento e implementação de uma estratégia de comunicação interna devem fazer parte do planejamento estratégico da empresa. A estratégia de comunicação interna deve privilegiar os objetivos organizacionais, e atingir também o público externo. Uma boa comunicação deve selecionar o público, a mensagem e os canais e a linguagem, para criar impacto e ser bem interpretada na organização (DIAS, 2008, p. 28).

Existem duas estratégias básicas relacionadas com a comunicação interna: a primeira focaliza a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização. A segunda, por sua vez, focaliza a tarefa, relacionada ao trabalho, não se relaciona apenas na comunicação sobre a tarefa, mas na coleta de informações para aprimorar o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho (BRUM, 1998).

A comunicação voltada para o endomarketing deve acontecer a todo instante. Existem vários meios de formalizá-la e organizá-la: por meio de reuniões, jornais, vídeos, exposições, seminários, murais, painéis. Seja qual for o meio, deve-se dar à comunicação os mesmos cuidados e a mesma atenção – ou até maiores – que a comunicação produzida para o marketing externo. “O marketing interno deve sobrepor o marketing externo” (KOTLER, 2003 apud MENDES, 2004, p. 28). A falta e/ou a má qualidade da comunicação em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável.

A comunicação que se busca com o endomarketing transcende a comunicação tradicional de apenas transmitir algo. O que se busca agora é entendimento. Todos devem entender o quê e por que estão fazendo e como seus resultados se relacionam.

Logo, a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance de todos os objetivos da empresa (BRUM, 2010).

### 3 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste momento, o objetivo é esclarecer como os funcionários percebem a utilização de algumas ferramentas de endomarketing da empresa no qual trabalham.

O perfil dos funcionários do comércio de São Miguel do Oeste é composto da seguinte forma: a maioria das pessoas tem de 19 a 30 anos, o que corresponde a 58,48%; aquelas de 31 a 41 anos somam um total de 29,91%; de 16 a 18 anos, 8,48%; e de 42 e 52 anos e acima de 53 anos, um total de 3,13%. Os entrevistados são, em sua grande maioria, atendentes e vendedores. Com relação ao sexo destes, 61,04% são mulheres, e 38,96% são homens.

Dos funcionários entrevistados, 68,42% comentaram que a escolaridade mínima para trabalhar na empresa é ter o 2º grau completo (Ensino Médio), com formação apenas no 1º grau (Ensino Fundamental) 28,07%, já 3,51% dividem-se em Ensino Fundamental incompleto, Ensino Médio incompleto ou formação superior.

Dos entrevistados, apenas 65,35% comentaram que a empresa exige escolaridade ao contratar, mas, destes, 23,25% esclareceram que o solicitado na hora da contratação era o Ensino Médio completo. Porém, quando questionado sobre a experiência na área em que está sendo contratado, 71,93% afirmam que este quesito importa mais para as empresas contratarem do que o grau de escolaridade dos mesmos.

Quando perguntamos se os funcionários têm acesso às informações institucionais da empresa, como abertura de novas lojas, conquista de novos mercados, prêmios recebidos pela empresa, objetivos a serem cumpridos, regras e procedimentos da empresa, 90,35% dos entrevistados afirmam que sim, e apenas 9,65% acham que a empresa não repassa essas informações.

De acordo com Dias (2008), é importante a organização ter a visão, a missão e os objetivos estratégicos bem definidos para os empregados, pois, assim, eles se comprometem mais com a



organização na conquista dos objetivos definidos, pois se sentem parte dela, efetivamente.

Outro ponto que foi levantado junto aos entrevistados é a relação empresa versus funcionário, ou seja, se, quando ele quer informações de outras áreas ou lojas da empresa, ele é atendido com presteza e cordialidade; destes, 98,67% acham que são bem atendidos.

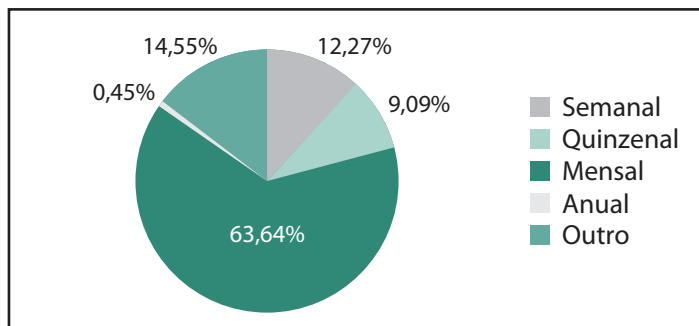
Brum (1998) comenta que a motivação dos funcionários não é apenas receber salários altos, eles precisam sentir que fazem parte da empresa. Informá-los adequadamente e claramente sobre as mudanças e os negócios, dizendo que, sem a colaboração de cada um, o sucesso não seria possível, é imprescindível para o negócio dar certo, pois os colaboradores se sentem parte integrante da empresa, refletindo diretamente no atendimento aos clientes externos.

Quando perguntamos se a empresa faz reuniões para repassar informações ou conversar com a equipe, 94,69% afirmaram que sim, a empresa trabalha esta ferramenta.

As empresas que se comunicam sistematicamente com seus empregados conseguem fidelizá-los. Em meio às turbulências, empregados fiéis são motivados e mobilizados a lutar pela empresa para vencer a crise ou conduzi-la ao topo. Equipe motivada e comprometida permite respostas mais rápidas à retomada do crescimento. O processo de comunicação visando ao alinhamento dos objetivos é viável a toda e qualquer organização, grande, média ou pequena. Mesmo porque, a comunicação em empresas menores é mais fácil e rápida. Tratando-se de endomarketing, em uma empresa pequena, o que é menos é mais. Não existe empresa perfeita, é preciso buscar ser hoje melhor que ontem.

O gráfico a seguir demonstra, de acordo com os funcionários entrevistados, a frequência com que são realizadas as reuniões.

Gráfico 01 – Frequência das reuniões



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Com a aplicação dos questionários, perguntou-se aos funcionários se a empresa investe em treinamento; 78,51% afirmam que sim, e 21,48% dizem que a empresa não investe. Alguns funcionários pesquisados demonstraram interesse em buscar melhores condições de trabalho, com melhores salários e, para tanto, dizem estar sempre buscando se aperfeiçoar, seja com palestras e seminários que se relacionam à área de vendas e atendimento ao público, ou que deem ênfase a temas como comunicação interna, motivação e relacionamento interpessoal.

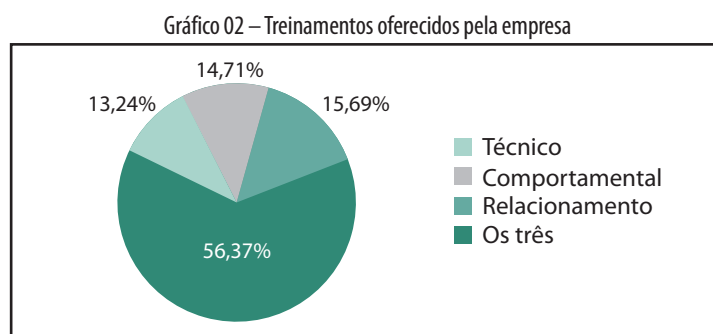
Para Brum (1998), a busca constante por informação, capacitação e reconhecimento na área profissional coloca os funcionários num patamar de igual importância ao do administrador da empresa. Atualmente, há um maior reconhecimento por parte da chefia sobre a importância de manter boas relações com os colaboradores, eles deixaram de ser simplesmente subordinados para serem aliados da empresa na busca de uma fatia mais avantajada do mercado competitivo atual, enfrentando, juntos, a concorrência. Para conquistar efetivamente os objetivos, de acordo com Kugelmeier (2006), a complexidade da interação das organizações com os ambientes internos e externos levou à aplicação de programas de profissionalização dos colaboradores, no

sentido de obter ganhos em um clima organizacional harmonioso em que todos compartilham do mesmo senso de direção e de prioridade, o que, por sua vez, reflete na melhoria das relações com o cliente externo.

Para Dutra (2009), a preparação para o futuro exige investimentos tanto na modernização do sistema de gestão de pessoas como no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si próprias.

Ainda para Dutra (2009), as empresas precisam de trabalhadores capacitados, pessoas que se atualizem continuamente; ele também prevê mudanças nas relações éticas entre organizações e pessoas, e aquelas que não atenderem a essas mudanças terão dificuldades.

Já quando questionados com relação ao tipo de treinamento que a empresa trabalha ou já trabalhou, o gráfico a seguir demonstra os resultados:

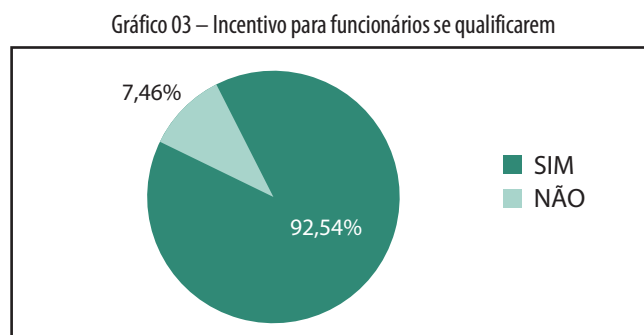


Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Dos treinamentos oferecidos pela empresa, apenas 10,80% são realizados dentro dela, 34,74% são realizados fora dela, geralmente em cidades como São Paulo e Florianópolis, que são centros mais desenvolvidos (neste caso, os treinamentos são por conta das empresas). E 54,46% dos funcionários dizem que os treinamentos são feitos dentro e fora da empresa em forma de parceria com a Câmara de Dirigentes Lojistas da cidade.

A grande maioria das empresas associadas à CDL incentivam os funcionários a estarem se qualificando, e estas têm uma vantagem competitiva diante das que não se preocupam em treinar, ou mesmo incentivar, os funcionários a se qualificarem.

Segundo Chiavenatto (2004), o capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar, reter, desenvolver, motivar e recompensar, para ser competitiva. O gráfico a seguir demonstra os dados da pesquisa:



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Quando questionados se a empresa custeava cursos ou treinamentos para os funcionários, 57,02% dos entrevistados dizem que a empresa não paga e também não ajuda com nenhum



incentivo para o seu desenvolvimento enquanto pessoa, e 42,98% afirmam que a organização paga uma parte dos cursos ou treinamentos e, dependendo do que o funcionário pretende estudar, até custeia totalmente.

O setor de recursos humanos pode contribuir muito para o crescimento de uma empresa, os valores humanos contribuem significativamente para o crescimento e sucesso da empresa. O gestor deve ter um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilidade, tendo em vista as grandes e rápidas transformações sociais que ocorrem no mundo.

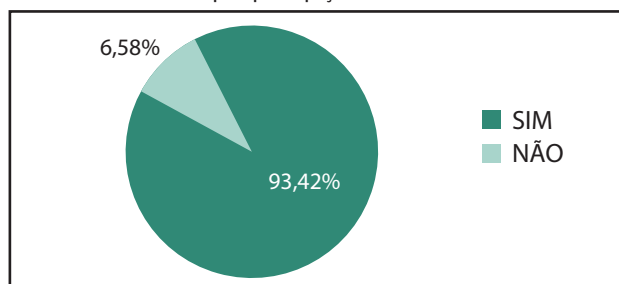
A missão de recursos humanos é trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de ser humano, definindo qualidade do trabalho a partir do comportamento; é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência. Segundo Caldeira (apud ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 19),

os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais.

As empresas que pretendem se destacar diante do mercado competitivo atual, devem se adaptar ao ambiente presente e ter uma visão estratégica de futuro, deverão mudar a sua postura de relacionamento com os recursos humanos, deixando de usá-lo para passar a servi-lo, atendendo a tudo que necessitam e na realização de seus interesses.

Com relação aos funcionários que estudam e precisam sair mais cedo ou faltar nos sábados para participar de aulas e seminários, a maioria das empresas, como demonstra o Gráfico 04, deixam os colaboradores sair.

Gráfico 04 – Permissão para participação de cursos no horário de trabalho



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Independentemente da atividade a que se dedica uma organização, a peculiaridade está em dar aos recursos humanos um tratamento adequado aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa. Por isso, frequentemente, vários autores sustentam a ideia de que o primeiro público a ser considerado por uma organização é o público interno. Uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar este mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com os públicos externos.

Para Miranda e Miranda (2010), algumas premissas para um bom ambiente de trabalho devem ser fomentadas pela gestão de pessoas e desenvolvidas por todos na organização, tais como:

- reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional;
- envolver e comprometer todos os colaboradores no trabalho que está sendo desenvolvido;

·reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da organização.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente competitivo induz as empresas a buscarem por diferenciais competitivos. Muitas delas estão tão preocupadas com resultados que se esquecem de olhar para o processo integralmente. As organizações devem buscar treinar seus funcionários a fim de obter resultados melhores, porém, baseando-se na pesquisa realizada na cidade de São Miguel do Oeste, na etapa de 2011, percebe-se que esta preocupação é pequena ou inexistente.

O capital intelectual é o maior bem que uma empresa possui e precisa perceber que ele deve ser mantido e constantemente atualizado.

Atualmente, inúmeras ferramentas estão à disposição dos gestores para melhorar as relações entre funcionários e proprietários, porém, é preciso que estas estratégias sejam vistas com mais atenção.

Com a pesquisa, percebemos que o uso da estratégia do endomarketing ainda é pequeno na cidade de São Miguel do Oeste, porém, percebe-se que muitas empresas estão realmente preocupadas em melhorar:

Fizemos uma comparação com a pesquisa realizada, em 2010, com os gestores das empresas da cidade de São Miguel do Oeste, identificando que há uma preocupação com o capital intelectual da empresa, porém não há investimento em melhorias. Percebemos que, para eles, o resultado (valores) no final do mês é o que mais importa, ficando por conta dos funcionários procurarem e se preocuparem em estar se qualificando.

Os gestores informaram que ajudam os funcionários nos custos de cursos e treinamentos, porém, de acordo com a pesquisa de 2011, que foi realizada com funcionários, constatamos que essa informação não é de todo verdadeira.

Para os funcionários, as empresas deveriam valorizar mais a sua dedicação e preocupação em estar se qualificando, pois eles ficariam mais motivados se isto acontecesse.

São Miguel do Oeste é uma cidade que se caracteriza, principalmente, pela prestação de serviços, e se destacam as empresas ou os profissionais autônomos que se preocupam em atender de maneira eficaz.

Outra constatação que se fez durante a aplicação do questionário é que os clientes externos é que saem prejudicados nesta relação empresa-funcionário, pois o atendimento nem sempre é o desejado.

Portanto, faz-se necessário, de acordo com os pesquisadores, investir mais no capital intelectual dos funcionários das empresas de São Miguel do Oeste, para que haja um crescimento não só de vendas, mas de satisfação por parte dos consumidores de um modo geral.

#### THE USE OF ENDOMARKETING IN COMPANIES IN SÃO MIGUEL DO OESTE – SC

##### ABSTRACT

Endomarketing or internal marketing are actions turned to the internal public of companies. The following article presents a field research sponsored by Projeto PIC Senac. It was carried out in São Miguel do Oeste –SC in 2010. In a first moment (2010) the research investigated managers of companies associated to Camara de Diretores Lojistas (CDL). Then, in 2011 it investigated employees, also of companies affiliated to the Câmara de Dirigentes Lojistas in the same city. The researchers tried to identify the extension of the use of endomarketing in companies of the

aforementioned city. This study was carried out via bibliographical and exploratory research. We compared data to try to identify whether the information provided by managers in 2010 matched the views expressed by employees in 2011. We concluded that the use of endomarketing tools by companies in São Miguel do Oeste is still limited. We also found that working with human resources in organizations will bring them positive results since the work of motivated employees will certainly reflect on the external public (consumers) of the companies.

Keywords: Endomarketing. Motivation. Internal Communication.

### REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Ismard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Porque administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 33, p.12-24, mar./abr. 1993. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901993000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000200003.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2011.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CARVALHO, Luiz Carlos. **Endomarketing em nova perspectiva**. [2010]. Disponível em: <<http://casesdesucesso.wordpress.com/2010/04/06/endomarketing-em-nova-perspectiva/>>. Acesso em: 19 mar. 2012.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GARCIA, Amanda da Silva. **A contribuição da comunicação interna para a motivação dos colaboradores de uma organização: estudo de caso xp investimentos, matriz Rio de Janeiro/RJ**. 2010. 168 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <[http://www.endomarketing.com/diversos/monografia\\_de\\_amanda\\_silva\\_garcia.pdf](http://www.endomarketing.com/diversos/monografia_de_amanda_silva_garcia.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- KUGELMEIER, Werner. **Endomarketing: ferramenta para humanizar relações internas e externas**. [2006]. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Endomarketing\\_ferramenta\\_para\\_humanizar\\_relacoes\\_internas\\_e\\_externas.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Endomarketing_ferramenta_para_humanizar_relacoes_internas_e_externas.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2011.
- MENDES, Regina Stela Almeida Dia. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. [2004]. Disponível em: <[http://www.endomarketing.com/diversos/como\\_agregar\\_valor\\_atraves\\_das\\_pessoas.pdf](http://www.endomarketing.com/diversos/como_agregar_valor_atraves_das_pessoas.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2012.
- MIRANDA, Karina Fernandes; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes de. **Compreendendo a gestão de pessoas**. 2010. Disponível em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_16677/artigo\\_sobre\\_compreendendo\\_a\\_gestao\\_de\\_pessoas](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_16677/artigo_sobre_compreendendo_a_gestao_de_pessoas)>. Acesso em: 10 dez. 2011.