

SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

ENDOMARKETING EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DE COLABORADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

MARILENE GUEDES DIAS*
CHRISTINE DA SILVA SCHRÖEDER**

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar o processo de endomarketing na instituição de educação superior Beta, localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul, procurando avaliar a percepção dos colaboradores. A pesquisa assume caráter qualitativo e de diagnóstico, por meio de entrevistas com responsáveis pela gestão de endomarketing e da aplicação de questionário aos colaboradores técnico-administrativos do setor financeiro da instituição, setor escolhido por acessibilidade e conveniência. Foram identificados e caracterizados os principais instrumentos de endomarketing utilizados, e captadas as percepções dos técnicos administrativos pesquisados acerca do uso, da efetividade e da importância desses instrumentos, especialmente para a gestão de pessoas. Os principais resultados encontrados indicam que a instituição Beta apresenta potencial para desenvolver um programa de endomarketing, já que possui qualidade na educação e credibilidade no mercado, o que determina o seu sucesso na região em que se encontra, mas não torna o endomarketing, de fato, um meio de informação, comunicação e desenvolvimento perante seu público interno.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing. Universidade comunitária. Percepções.

ABSTRACT

INTERNAL MARKETING IN A COMMUNITY UNIVERSITY: AN ANALYSIS BASED ON THE PERCEPTIONS OF ADMINISTRATIVE TECHNICIANS

This study aims to analyze the internal marketing process in an institution of higher education (called Beta) located in the northern region of the State of Rio Grande do Sul (Brazil), seeking to evaluate the perception of employees. Thus, this is a qualitative and diagnostic research, conducted through interviews with the responsible for the management of internal marketing and questionnaires to administrative technicians of the institution's financial sector (this sector was chosen by accessibility and convenience). The main instruments of internal marketing used were identified and characterized, and the perceptions of technicians were surveyed about the use, effectiveness and relevance of these instruments, especially for personnel management. The main results indicate that Beta has a potential to develop an internal marketing program, which has quality in education and credibility, which determines their success in the region, but does not make the internal marketing an actual means of information, communication and development for the internal audience.

KEYWORDS: Internal marketing. Community University. Perceptions.

1 INTRODUÇÃO

O *endomarketing* é uma das ferramentas mais empregadas para melhorar o desempenho da gestão estratégica de pessoas nas organizações, e vem sendo utilizado como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva. Por outro lado, para consolidar uma posição de *marketing* duradoura e rentável, requer respaldo e identificação autêntica de todos os membros da empresa, facilitando as relações entre chefia e colaboradores, e sua execução está ligada diretamente ao Departamento de Recursos Humanos da empresa (ZAMBERLAN et al., 2007).

Os colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos. E tudo o que é feito dentro da empresa, seja positivo ou negativo, reflete no cliente externo. Por isso a importância do *endomarketing*: afinal, se o cliente interno está satisfeito, ele poderá fazer bem o seu trabalho e encontrar o cliente externo, que é quem mantém a empresa em continuidade. Algumas das empresas atualmente vêm enfrentando dificuldades de desenvolvimento devido à falta de *endomarketing*, até mesmo sem obter o lucro desejado porque, via de regra, o sucesso financeiro, muitas vezes, depende

* Pós-Graduada (MBA) em Gestão de Pessoas pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Endereço: Rua Sete de Agosto, 420 - Centro - Passo Fundo - RS - CEP 99025-030.

** Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Endereço: Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 50 - Sala 1105 - Partenon - Porto Alegre - RS - CEP 90619-900.

da habilidade de *marketing*. Para que a atividade do *endomarketing* alcance bons resultados, é necessário que a chefia tenha uma mentalidade visionária e empreendedora, possibilitando, assim, condições de viabilidade para o crescimento da empresa e dos colaboradores.

Desse modo, a organização considera seus colaboradores como primeiros clientes e se esforça para atraí-los, engajá-los e retê-los, podendo também determinar seu perfil desejado, estabelecendo os canais de comunicação com o público interno e visando à integração e ao comprometimento com os objetivos, a fim de chegar até determinadas estratégias da organização. O *endomarketing* deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia de cada empresa; mas, para uma eficiente elaboração, deve conter uma visão estratégica definida, com objetivos claros para a empresa (BRUM, 2003).

Segundo Costa (2010), toda a empresa deseja crescer, adotando decisões e estratégias muito importantes ao seu posicionamento com relação ao mercado, o que determina a forma como será percebida por seus clientes, consumidores e parceiros. São necessárias, portanto, mudanças na maneira de administrar.

Com vistas a analisar o *endomarketing* em uma organização, o estudo apresentado neste artigo foi realizado na instituição de ensino superior Beta, situada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, tendo como proposta, então, analisar elementos e ações de *endomarketing* na instituição, com base, principalmente, nas percepções de seus colaboradores, especialmente técnico-administrativos.

A partir do tema e da proposta de estudo, apresenta-se, em um primeiro momento, o referencial teórico acerca do *endomarketing*: conceito, importância e ferramentas principais. Na sequência, é caracterizada brevemente a instituição, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados e, por fim, apresentados os resultados e considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Endomarketing*

A fim de se definir *endomarketing*, adota-se aqui as definições de Bekin (1995). De forma geral, o *endomarketing* compreende as práticas aplicadas por uma empresa ao considerar seus colaboradores como clientes internos, partindo do princípio de que a organização pode ser capaz de atuar com excelência junto ao seu cliente se estiver bem-posicionada em relação a seus colaboradores, com desenvolvimento de programas de motivação que os levem a trabalhar com prazer. O *endomarketing* surge nas organizações como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado (BEKIN, 1995).

As empresas que querem trabalhar com um diferencial no mercado, nos dias atuais, sabem que o sucesso é consequência da motivação e da valorização do colaborador dentro da organização. Este deve ter conhecimento da empresa, sua missão, filosofia e história, objetivos, metas e ramos de atividade de forma bastante ampla, que una a empresa, o cliente interno e o externo e que torne mais fácil o entendimento de relação de troca entre os mesmos.

Bekin (1995) ainda destaca que o *endomarketing* é um processo cujo objetivo é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura do *marketing* em ações direcionadas ao mercado. Também consiste em ações voltadas ao público interno da empresa, com a finalidade de promover entre seus colaboradores valores destinados a servir o cliente e a torná-los comprometidos, responsáveis com o trabalho em equipe, por meio da cooperação e da integração dos vários setores, engajados em um mesmo fim: alcançar os objetivos da empresa.

O *endomarketing*, portanto, envolve ações gerenciadas em paralelo e coerentes com o programa de marketing, eticamente dirigidas ao público interno, tanto nas empresas focadas no lucro quanto nas organizações não lucrativas e governamentais do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. A prática evidencia que o colaborador, estando motivado, satisfeito e bem-informado, sendo reconhecido como indivíduo em uma empresa com um programa que possa satisfazer esse cliente interno, acaba por satisfazer as necessidades do cliente externo, todos caminhando para o mesmo objetivo, com responsabilidade e comprometimento.

2.2 Uso e importância ou consequências do *endomarketing* para a gestão de pessoas

Grönroos (1995) afirma que o *endomarketing* compreende dois tipos de processos gerenciais: gerenciamento de atitudes e gerenciamento de comunicação, necessários para se alcançar bons resultados na empresa. Sua função é trabalhar a informação para que ela contribua com os objetivos e as metas globais da organização, a fim de que estas sejam alcançadas com a participação ativa dos colaboradores, com a visão de transformar os conceitos em prática e em resultados concretos, desdobrando o posicionamento dentro da organização para mobilizar e orientar cada colaborador no desempenho do seu papel. Relacionando a motivação das pessoas e as decisões tomadas no dia a dia, o *endomarketing* ganhou espaço e tornou-se fator importante para o sucesso das organizações, sendo um diferencial obrigatório nas melhores empresas do país.

É preciso saber organizar o conhecimento a respeito da teoria motivacional, utilizada pelo *endomarketing*. As empresas, cada vez mais, vêm se utilizando dessa abordagem, percebendo que, a partir da demanda, o cliente externo está gradativamente mais exigente, e é preciso inovar estratégias motivacionais junto ao seu cliente interno, tendo à disposição todas as informações necessárias para tomar decisões (BRUM, 2003). Porém, parte-se aqui da visão de que a motivação é espontânea, não podendo ser gerada. A motivação não é algo decorrente apenas de fatores externos, como prêmios, distinções, aumentos de salário, benefícios, reconhecimento, pois estes provocam um contentamento momentâneo. A motivação é, antes de tudo, algo intrínseco, espontâneo, feito de forças interiores, existentes em cada ser e que dependem da sua carga genética e de outros itens ligados à formação e à educação do indivíduo.

Pessoas motivadas, reconhecidas, geram mais lucro para as empresas e, em contrapartida, empresas boas para trabalhar se tornam mais rentáveis, mais sólidas e competitivas. O grande desafio para a gestão de pessoas, bem como para o *endomarketing*, é: como torná-los (os colaboradores) motivados, satisfeitos e realizados? No sentido de promover a motivação e garantir o comprometimento dos indivíduos, mobilizando esforços de atração, engajamento e retenção de talentos, é por meio do engajamento que os colaboradores vão se tornar comprometidos com o posicionamento da empresa em relação a todos os seus públicos.

O colaborador espera, da gestão de trabalho, que suas próprias necessidades, tangíveis ou não, estejam satisfeitas. Em primeiro lugar, para que isso aconteça, é preciso que ele sinta prazer e realização naquilo que faz e tenha autonomia para tomar decisões corretas, as quais significam estratégia empresarial colocada em prática, pois, dessa forma, o engajamento se revela. O engajamento é, portanto, meio e finalidade do *endomarketing*, enquanto este se configura em estratégia na organização para que a mesma atinja melhores resultados. Mas o *endomarketing* efetivo precisa, antes, ser afetivo. O espaço onde ocorre a relação de trabalho entre as pessoas e organização é um campo importante de atuação do *endomarketing*. Nele, acontecem as mais diversas interações entre pessoas, e essa configuração é promotora de modificação (COSTA, 2010). Segundo o mesmo autor (p.13),

se a promessa de companhia é de bem estar, os funcionários deverão perceber esses conceitos no dia a dia para transmiti-los aos demais públicos da empresa. Percebendo seu bem estar, suas tomadas de decisão operacionais ou estratégias, mais ou menos completas, serão nesse sentido; assim o posicionamento da empresa se mostra presente e se perpetua.

Compreende, então, que o indivíduo é motivado por uma causa e expressa sua vontade e predisposição de fazer mais do que lhe é proposto, mostrando compromisso autêntico com a organização e com a equipe, numa participação que vai além dos limites de sua própria tarefa. Logo, conforme a empresa vai passando a informação para o colaborador a respeito de elementos da empresa (seus produtos e serviços, desempenho, crescimento e até prêmios conquistados), isso desenvolve, na equipe, um sentimento de orgulho, reconhecimento, fundamental para o bom andamento do trabalho.

O *endomarketing* tem, portanto, um papel importante: reter talentos, formar uma equipe motivada, responsável e comprometida com os objetivos e os resultados da organização e com a satisfação do cliente, com o intuito de viabilizar as estratégias capazes de gerar aumento de vendas. Contribui na formação de vantagens competitivas para a empresa, pois sua função é integrar a noção do cliente nos processos internos da estrutura organizacional; do ponto de vista estratégico, é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado ao cliente. Atende uma das principais características de vantagem, tornando a empresa mais competitiva, juntamente com seus colaboradores, voltada ao atendimento do mercado. Sua importância é estratégica e, nesse sentido, não pode ser separado do *marketing* e do RH que, através do plano estratégico, devem fazer uma avaliação do cenário ambiental interno e externo (econômico, tecnológico, social e cultural), com vistas a verificar necessidades não satisfeitas dos clientes.

É importante ainda que os gestores se preocupem mais com a qualidade de vida e a satisfação das pessoas no público interno para que os resultados pretendidos sejam alcançados, pois, de forma geral, as empresas normalmente se preocupam em atrair clientes externos e descuidam-se da "parte" propulsora do sucesso: os colaboradores da organização.

Muitas vezes um plano de aumento de vendas fracassa justamente porque o pessoal produtivo não recebe estímulos para ampliar de modo adequado a produção, não recebe explicações sobre o objetivo em questão. Ora a única maneira de prevenir um desastre como esse é fazer uma correta avaliação das necessidades e expectativas dos funcionários, e avaliação das empresas (BEKIN, 1995, p. 36).

Em suma, o *endomarketing* surge como uma ferramenta complementar estratégica juntamente com a gestão de RH, e visa proporcionar a integração da equipe de colaboradores com os objetivos da empresa, a fim de que essa atinja o sucesso desejado; é uma política voltada para o reconhecimento e a valorização e merece a mesma atenção das políticas orientadas para o cliente externo. Consiste, ainda, em uma filosofia de gerenciamento da organização, pois, além de estimular a motivação dos colaboradores, estimula também entre eles valores orientados para a satisfação do cliente, além da manutenção de um ambiente

que favoreça a concepção e a promoção de ideias, projetos ou valores úteis à empresa e, por fim, cria um modelo de comportamento organizacional no qual se valoriza o comprometimento com a organização e seus objetivos (SOUZA, 2009).

O cliente interno, realizando seus desejos e suas necessidades, satisfazendo seu ego, se torna habilitado a satisfazer as necessidades de seus clientes externos. Brum (1998) afirma que na empresa não existe comunicação interna sem a vontade da direção, e esta precisa assumir a frente do processo e se disciplinar para as suas atividades, juntamente com RH, *marketing*, *endomarketing*, e a parceria com os colaboradores, formando um “quarteto”. Porém, na prática de muitas organizações, o que se percebe é a área do *endomarketing* sob a coordenação de profissionais do RH apenas, por falta de profissionais qualificados especificamente no tema ou porque simplesmente a direção assim deseja.

A mesma autora, em outra obra (BRUM, 2003), coloca que o *endomarketing* vem acontecendo de forma muito intuitiva nas empresas, e os profissionais vão criando canais e ações para atender as necessidades, sem que haja um planejamento. Muitas empresas fazem campanha interna para tudo, gerando, com isso, desperdício de RH, materiais e financeiro. Com tantas campanhas, acaba-se correndo o risco de o *endomarketing* não ser mais atrativo para o público interno. Há empresas que, inclusive, segundo a autora, possuem cerca de quarenta canais de comunicação e, com isso, acabam perdendo o controle sobre o processo de informação, mesmo porque, cada emissor, nos diferentes canais, informa apenas o que considera importante ou da forma como entendeu.

Conforme lembram Mascarenhas, Zambaldi e Valrieli (2010), os princípios do *marketing* formam a base conceitual sobre as atividades a serem desenvolvidas pelo *endomarketing*, cujo foco se dirige a que os colaboradores sejam os primeiros clientes da organização. Desse modo, o *endomarketing* abrange os processos de construção dos valores da organização para que os mesmos sejam percebidos pelos clientes internos, incluindo desenvolvimento, comunicação, informação, planos de cargo e salários, estratégias e oportunidades geradas internamente, de forma a se sincronizar e implementar uma estrutura e uma visão mercadológica em todas as instâncias da organização. Diante disso, entende-se que os colaboradores não apenas devam conhecer e dominar as visões e os processos mercadológicos organizacionais, mas também compartilhá-los, disseminá-los, reconhecendo tais processos como adequados e legítimos.

2.3 Instrumentos de *endomarketing*

São várias as ferramentas de *endomarketing* à disposição das empresas, mas cada uma deve ajustá-las conforme a sua necessidade e condições. Também é importante que esses instrumentos não sejam empregados de forma isolada, sob pena de não produzirem os efeitos desejados, devendo ser utilizados a partir de um plano de implantação (MEIRA; OLIVEIRA, 2004).

As ferramentas utilizadas pelo *endomarketing* constituem, juntamente com o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa plena e o fluxo de informações técnicas. Assim, alguns instrumentos – segundo o que foi revisado a partir de Souza (2009); Drum (2004); Costa (2010); Meira; Oliveira (2004); Brum (1998) – que podem ser utilizados são:

- Cartazes motivacionais: de fácil memorização, contêm uma mensagem escrita, a qual deve ser reforçada por desenhos, figuras, formas e cores diferentes. Esse tipo de recurso é importante porque o foco é visual, e torna-se maior a atenção aos cartazes quando imagens neles veiculadas refletem momentos do cotidiano, seja ele profissional ou familiar. Tendo como referência a afetividade, temas como competitividade, assiduidade e segurança devem ser tratados de forma leve, descontraída, procurando atingir o “emocional” das pessoas; essa ferramenta deve chegar a todos os níveis do público interno;
- Palestras: devem ser atrativas, com algo interessante, que chame a atenção, como teatro, sorteio de brindes, já que elas constituem um dos instrumentos mais importantes para um programa de *endomarketing* de sucesso. As palestras têm por objetivo dividir com os colaboradores conhecimentos adquiridos através de treinamentos e programas;
- Convenções internas: para divulgação de atividades desenvolvidas pelo seu setor, sempre com o objetivo de passar novas informações; porém, é necessário avaliar a viabilidade com relação aos custos;
- Feira de negócios: trata-se da ferramenta mais ousada. O objetivo principal é o de um setor apresentar para o outro elementos da sua atuação, para o conhecimento do que é feito por cada área;
- Intranet: é hoje a principal mídia digital e é através dela que a comunicação e o compartilhamento de informações vêm evoluindo como um todo. Essa ferramenta tem um poder jamais imaginado antes. Sua maior potencialidade é a capacidade de transportar grandes quantidades de informação em qualquer tempo e espaço e em diferentes formatos, sendo tal ferramenta bastante utilizada nas empresas, onde a maioria dos colaboradores faz uso de computadores;

- Revistas: melhor acolhem os conteúdos com foco estratégico no serviço, exigem um custo mais alto e requerem periodicidade regular. A sua construção é elaborada com o ciclo mais longo, privilegiando textos e fotos, e podem ser enviadas diretamente para a residência do colaborador;
- *Newsletter* eletrônica: é mais abrangente, focada nas informações do dia a dia, além de funcionar muito bem como um canal de apoio para informações como, por exemplo, seminário de intranet da empresa. Podem ser utilizados nesse tipo de ferramenta vídeos, enquetes e animações;
- TV corporativa e editoriais em vídeo: tem um custo relativamente baixo e uma variedade de programação. Os vídeos têm um grande impacto nas empresas, e não raro são os canais que mais atendem as expectativas do público, garantindo uma excelente retenção de mensagem para qualquer tipo de foco editorial. O importante é que os gerentes, gestores falem diretamente com as bases operacionais da organização, a fim de passar as informações a qualquer hora do expediente. No mesmo nível dos vídeos, as rádios corporativas são muito fortes e eficazes, pois as informações passadas em áudio proporcionam maior retenção que a mídia escrita;
- Torpedos SMS: a utilização de aparelho celular só pode ocorrer com a autorização do empregado; tem-se apresentado, porém, como excelente estratégia, por sua agilidade e objetividade, além do baixo custo;
- Reverso ou ouvidoria: meios para que o colaborador possa acessar a gestão da empresa, com vistas a tirar suas dúvidas, dar sugestões, fazer críticas e/ou elogios e denúncias;
- Grife interna: pode-se utilizar a marca e o *slogan* do programa de *endomarketing* em objetos, como canetas, e roupas, como camisetas, além de outras variedades de artigos e brindes que ajudam a disseminar elementos tradutores da “marca”, da missão e dos valores da organização;
- Encarte da área de RH no jornal interno: a informação mais preciosa que os colaboradores desejam receber também se refere à remuneração, aos cargos e salários, ao aumento por merecimento, bem como aos benefícios e planos de incentivos que a empresa pode oferecer;
- Informativo sobre datas festivas e aniversário dos colaboradores;
- Manual e vídeo de integração à empresa: essa ferramenta consiste em integrar o novo colaborador na empresa, expondo o negócio, o produto, enfim, quem é a empresa, sua história, missão, cultura, princípios e posição em nível local, estadual, nacional e internacional;
- Material de acompanhamento de programas (*folders* com programação de eventos);
- Jornal de parede: semelhante ao jornal interno, porém com um índice maior de visibilidade, afixado em murais;
- Manuais técnicos e educativos, tendo por objetivo a apresentação e a descrição de produtos, serviços e lançamentos;
- Cartazes informativos: com ênfase em maior seriedade na transmissão de uma ideia, têm abordagem menos emocional, sendo utilizados geralmente quando a empresa passa por processo de mudanças e encontra resistência nos colaboradores, como, por exemplo, privatização ou demissão em massa;
- Painéis motivacionais e decorativos: motivam os colaboradores a decorarem o ambiente físico, tanto interno quanto externo, com painéis comemorando aniversários ou a conquista de uma certificação, e têm como objetivo atingir o cliente interno e externo;
- Clubes de leitura: a empresa que premia o aprendizado contínuo deve incentivar a leitura de livros de áreas relacionadas ao trabalho do dia a dia e ao comportamento; podem ser criados clubes de leitura com reuniões semanais;
- Intervenções teatrais: através do teatro podem ser demonstrados os valores, os conceitos e os princípios da empresa, liberando a criatividade;
- Mensagens virtuais: são mensagens que os colaboradores podem visualizar nos lugares que frequentam; por exemplo, em uma projeção ou em letreiros luminosos, contendo frases de efeito e informações rápidas;
- Ambientação: algumas empresas decoram o ambiente interno com fotografias dos colaboradores. Isso as humaniza, além de impressionar o público interno e externo;
- Correio eletrônico: instrumento importante apenas para se comunicar com vários colaboradores ao mesmo tempo, porém nem sempre transmite com riqueza o conteúdo desejado, já que em alguns formatos não contém imagens, mídias, sem mencionar o próprio texto, o qual não é atraente ou é mal-redigido;
- Revistas de histórias em quadrinhos: outra forma descontraída de passar a informação, em que são utilizados um ou mais personagens, dependendo da história educativa a ser contada.

Cada empresa deve adequar o uso dos instrumentos à sua realidade, conforme a necessidade do cliente interno para satisfazer o cliente externo.

De forma a identificar e a analisar o uso de instrumentos de *endomarketing* na organização em estudo, na sequência estão descritas a metodologia empregada na realização do presente artigo e a discussão dos resultados apresentados após análise das respostas dos sujeitos pesquisados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizado um estudo de caráter qualitativo e descritivo, com vistas, principalmente, ao diagnóstico. Diehl e Tatim (2002) referem-se aos estudos qualitativos como aqueles que podem descrever a complexidade de determinado problema, além de permitir a compreensão e a classificação de processos dinâmicos, contribuindo para a mudança.

Os instrumentos de coleta utilizados foram questionários e notas não sistematizadas de observação participante por parte da pesquisadora, uma das autoras do estudo e funcionária da instituição. Primeiramente, foi aplicado um questionário via correio eletrônico (*e-mail*) com a gestora responsável pelo *endomarketing*, com o objetivo de identificar os instrumentos de *endomarketing* e descrever sua utilização. Após, foi aplicado outro questionário aos colaboradores, tendo sido escolhidos apenas os técnico-administrativos componentes do setor financeiro (catorze técnicos no total, ou seja, todo o setor financeiro), selecionados por acessibilidade e conveniência, para colher suas percepções acerca dos instrumentos de *endomarketing* utilizados pela instituição.

Conforme Chagas (2000), o questionário é um conjunto de questões elaboradas para gerar os dados necessários à conquista dos objetivos, sendo um instrumento de recolha, avaliação e investigação de dados, informações no âmbito do pensamento humano e, sobretudo, um identificador de motivações, valores, atitudes, preocupações. A aplicação do questionário permite melhor sistematização dos resultados fornecidos, permitindo maior facilidade e abrangência.

O questionário aplicado aos colaboradores (por *e-mail*) era composto por sete (7) questões abertas, tendo sido garantido o anonimato dos respondentes. Dos 14 (catorze) técnicos, oito (8) são do sexo feminino e seis (6) do sexo masculino, na faixa etária entre 20 e 40 anos, e grau de instrução misto, variando entre graduados, pós-graduados e graduandos. Optou-se por uma identificação não exata de cada respondente, a pedido dos mesmos e em razão de a pesquisadora também ter atuado como servidora técnico-administrativa no mesmo setor.

Finalmente, todos os dados obtidos foram analisados por análise interpretativa e categorizados, relacionando-se elementos do referencial teórico, análise de documentos internos da instituição, dados dos questionários e observações participantes, visando-se a uma triangulação entre as informações obtidas pelas diferentes fontes.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram analisados os dados coletados a partir da aplicação dos questionários e das observações da pesquisadora, em relação com conceitos do referencial teórico, tanto diagnosticando a percepção dos pesquisados em relação às práticas de *endomarketing* na instituição, quanto apontando possibilidades de melhoria nas ações desenvolvidas.

4.1 Caracterização da organização

A partir do estudo teórico do tema do *endomarketing*, realizou-se um estudo empírico das ações de *endomarketing* na instituição privada de ensino superior Beta, que está no mercado já há algum tempo e localizada ao norte do estado do Rio Grande do Sul, contando atualmente com mais de 1.200 colaboradores, que se dividem em várias funções dentro da organização. Na necessidade da busca pelo conhecimento como forma de liberdade e cidadania, surgiu a instituição, que mudou destinos e trouxe o desenvolvimento social, econômico, científico e cultural a mais de 100 municípios da região norte do estado do Rio Grande do Sul, contemplando diretamente uma população de cerca de 830 mil pessoas, nascida na comunidade e sempre voltada para a mesma, constituindo-se em uma instituição comunitária, além de filantrópica.

4.2 Identificação e características dos instrumentos de *endomarketing* utilizados pela organização

Considera-se que construir instrumentos adequados ao bom andamento de resultados do pessoal tem agregado valor às organizações de diferentes portes e setores. Assim como os instrumentos de *endomarketing* que essa instituição vem utilizando, principalmente os seguintes: curso de desenvolvimento profissional, palestras, ginástica laboral, atividades dos GEPS (reuniões semanais, jornal, campanhas de conscientização, gincana da comunicação...), palestras na área da saúde/prevenção, Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho, feira de saúde, campanhas de vacinação, campanha de prevenção à

dengue e à gripe A, curso de desenvolvimento pessoal, ambientação para colaboradores e estagiários novos, comunicação interna (*newsletter*) para informações gerais da Instituição.

Esses instrumentos foram escolhidos devido a um levantamento de necessidades de treinamento e do plano de desenvolvimento para os colaboradores, bem como por meio de avaliações dos cursos, entrevista de acompanhamento e desligamento e pesquisa com os colaboradores. A instituição desenvolve os referidos instrumentos com ações gerenciadas com o papel do RH juntamente com o *marketing*, mas foi possível observar que não há a implantação de um projeto de conhecimento dos colaboradores.

Conforme Meira e Oliveira (2004), é importante que os diversos instrumentos de *endomarketing* não sejam empregados de forma isolada e que sejam utilizados a partir de um plano de implantação, pois, ao contrário, não produzirão os efeitos desejados. Nesse sentido, torna-se importante que a instituição observe a necessidade de planejamento e integração dos diferentes instrumentos.

Os gestores consideram que o papel do *endomarketing* vem crescendo cada vez mais a partir do que a instituição espera das iniciativas mencionadas, e mesmo de seus colaboradores. As ações procuram atender os objetivos da instituição e procuram desenvolver no colaborador crescimento profissional e pessoal. Por outro lado, da mesma forma, a instituição espera do colaborador uma postura ágil, responsável, de trabalho em equipe, bem como de que este tenha disponibilidade para servir e seja capaz de identificar prioridades, a fim de desenvolver um fluxo lógico das atividades, com organização e ainda manter uma imagem agradável do ambiente, da instituição e de si próprio.

4.3 A percepção dos colaboradores sobre os instrumentos de *endomarketing*

4.3.1 Quanto à clareza e à importância dos instrumentos

A função do *endomarketing* é trabalhar a informação para que ela contribua com os objetivos e as metas globais da organização, e que estas sejam alcançadas com a participação ativa dos colaboradores, com a visão de transformar os conceitos em prática e resultados concretos (GRÖNNRÖS, 1995). Assim, é imprescindível que estejam claras, para os mesmos, a definição, a aplicabilidade e a importância dos diferentes instrumentos.

A partir do questionamento feito aos técnicos, em relação à clareza e à importância dos instrumentos de *endomarketing*, os respondentes declararam, em sua maioria (treze dos catorze sujeitos), que conhecem os principais instrumentos e consideram-nos importantes para obterem informações necessárias ao seu trabalho, desenvolverem habilidades e terem uma visão geral da organização. E apenas 1 (um) declara que, mesmo sendo eficientes os instrumentos, nem todos são, de fato, conhecidos. Foi destacado ainda que nem sempre as informações chegam a todos os colaboradores, mas não necessariamente por falha dos instrumentos, mas sim até por desinteresse dos mesmos colaboradores pelos instrumentos de *endomarketing*, sem se perceber que a organização faça, de fato, *marketing* interno, ou compreendendo que não se segue um padrão na utilização dos instrumentos, o que seria importante.

Também foi destacada a importância do *endomarketing* como incentivo à integração das pessoas e, mesmo, de combate ao estresse; nisto, porém, alguns técnicos manifestaram que, no seu setor, há pouco incentivo para a participação em eventos promovidos pela organização.

4.3.2 Quanto à importância do *endomarketing* para se atingir os objetivos organizacionais

A visualização da importância do *endomarketing* para os objetivos da organização foi unânime. Os questionados consideraram o *endomarketing* primordial para a comunicação interna, possibilitando que a organização obtenha um diferencial competitivo perante a concorrência e alcançando índices de qualidade desejados com relação aos serviços prestados para a comunidade.

Segundo Bekin (1995), as ações de *endomarketing* têm uma importância muito grande para a gestão de pessoas na organização, pois contribuem com a formação de uma vantagem competitiva para as empresas e ajudam a formar uma equipe motivada, responsável e comprometida com os objetivos e os resultados da organização e com a satisfação do cliente.

4.3.3 Quanto à receptividade e atenção dos colaboradores à comunicação de *endomarketing*

Dos 14 (catorze) colaboradores respondentes, 12 (doze) consideram-se receptivos e atentos aos instrumentos, mas dois (2) não souberam responder.

Quando perguntado o que mais chamava a atenção dos colaboradores individualmente, o acesso às informações por meio eletrônico (*e-mail*, *newsletter*, *Pandion*) foi a forma mais citada, pois tais instrumentos, especificamente, facilitam a disseminação das informações por toda a instituição, além de serem de fácil acesso e atualizados continuamente.

4.3.4 Quanto à influência do *endomarketing* no contexto individual e grupal

O espaço onde ocorre a relação de trabalho entre as pessoas e a organização é um campo importante de atuação do *endomarketing*. Nele acontecem as mais diversas interações entre pessoas, e essa configuração é promotora de modificação (COSTA, 2010). É pertinente, então, questionar no que os instrumentos influenciam o contexto individual e grupal de atuação dos colaboradores da organização.

São desenvolvidas ações como treinamentos, cursos, palestras e auxílio por parte da instituição em questão, com vistas à obtenção de um quadro de colaboradores qualificado, educado e treinado. A influência do *endomarketing* através da estratégia melhora a comunicação interna, podendo prestar um atendimento de excelência a todos no âmbito interno.

A maioria dos questionados considera que, no individual, a importância reside no fato de que podem estar sempre atualizados com relação às mudanças ocorridas, e a integração é o que mais beneficia o colaborador. Em nível de equipe, acreditam que o *endomarketing* pode não ter tanta importância e declaram que o espírito de equipe é o que menos acontece de fato, pois as pessoas são individualistas e não fortalecem suas interações com a atividade do *endomarketing*.

Finalmente, a maioria dos respondentes também aponta a integração dos colaboradores como uma das ações mais importantes a serem ainda realizadas (e reforçadas) pelo *endomarketing*, da mesma forma que é importante à instituição, para o crescimento e o desenvolvimento.

4.3.5 Os instrumentos considerados mais eficazes

Dentre todos os instrumentos de *endomarketing*, 4 (quatro) dos questionados consideram a *newsletter* uma das peças fundamentais para se conhecer melhor a instituição, por considerarem-na moderna, atualizada e de fácil acesso a todos os colaboradores. Para outros, 3 (três), o *Pandion* e a *intranet*, por permitirem maior entrosamento entre pessoas e grupos de trabalho, com o poder de abranger toda a instituição, levando informações precisas. E para 6 (seis) respondentes, os mesmos instrumentos são eficazes porque atingem, simultaneamente, os objetivos de satisfação individual e o “retorno para a instituição” através da capacitação. Apenas um (1) técnico não respondeu.

A *intranet* é, hoje, a principal mídia digital, e é através dela que a comunicação e o compartilhamento de informações vêm evoluindo como um todo nas organizações. A *newsletter* eletrônica é ainda mais abrangente, focada nas informações do dia a dia, e funcionando muito bem como um canal de apoio para as informações como, por exemplo, seminário de *intranet* da empresa (COSTA, 2010).

4.3.6 Os instrumentos considerados menos eficazes

Quanto aos menos eficazes, seis (6) dos respondentes não souberam responder, enquanto três (3) consideram a informação impressa desnecessária, por se tratar de um meio de comunicação que não abrange toda a instituição; consideram ainda que as pessoas geralmente não se concentram na leitura. Já duas (2) pessoas não souberam responder quais seriam os instrumentos menos eficazes. Alguns respondentes citaram a SIPAT, considerando-a “apenas uma distribuição de brindes”, sem o fundo informativo de segurança no trabalho que deveria ter; outros acreditam que os treinamentos realizados pelo setor de recursos humanos não possibilitam *feedbacks* adequados nem cobrança de metas e resultados.

Finalmente, três (3) declaram que as palestras possuem conteúdos insatisfatórios, frustrando o espectador na busca por conhecimentos. Conforme lembra Brum (1998), as palestras devem ser atrativas, com algo interessante, que chame a atenção, como teatro, sorteio de brindes. Dessa forma, elas poderiam constituir um dos instrumentos mais importantes para um programa de *endomarketing* de sucesso.

4.4 Sugestões de melhorias para as práticas de *endomarketing*

Em matéria de aperfeiçoamento, dois (2) servidores técnico-administrativos definem as palestras como muito importantes para os conhecimentos e para o aprendizado; além disso, que se sentem estimulados ao saber que a instituição está investindo nas pessoas como um todo; um deles sugeriu ainda que as reuniões setoriais passem a ser obrigatórias. Cinco (5) sugerem que os cursos de desenvolvimento profissional sejam mais frequentes porque a instituição possui um grande fluxo de troca de colaboradores, e algumas unidades acabam ficando despreparadas para determinados procedimentos. Outros dois (2) sugerem como melhoria mais integração presencial entre os colaboradores, já que expressivo número se fala somente por telefone, *Pandion* e *e-mail*, havendo somente um encontro anual, no dia 1º de maio, quando acontece o Almoço do Trabalhador, cujo ingresso é cobrado dos familiares e, por isso, nem todos participam. Finalmente, cinco (5) não responderam.

De forma geral, considerou-se que a maioria dos técnicos participantes do estudo está satisfeita com as ações de *endomarketing* realizadas na instituição. Os instrumentos apresentam os resultados esperados e sensibilizam a maioria dos respondentes, embora alguns considerem que as ações ainda podem ser melhoradas e, especialmente, que precisa ser implantado o setor específico de *endomarketing*, a fim de que haja mais informações e ações, além das atualmente desenvolvidas. Em resumo, os instrumentos utilizados

pela organização são de conhecimento da maioria dos colaboradores pesquisados, mas não existe qualquer projeto específico de *endomarketing*. As ações, as estratégias e os objetivos a serem alcançados ainda são realizados conjuntamente entre o setor de recursos humanos e o de *marketing*. Por outro lado, também se nota que alguns dos próprios colaboradores (tanto técnico-administrativos quanto professores) não têm interesse em buscar as informações.

Finalmente, também foi possível verificar que há falta de incentivo para os técnicos dos setores participarem de eventos mais gerais da universidade, como festividades de final de ano, para os quais nem sempre são, ao menos, dispensados. As reuniões não são obrigatórias, prejudicando o andamento das atividades do setor. As informações que seriam tratadas em reuniões, na prática, geralmente chegam até o cliente interno através de *e-mail*, *Pandion*, *intranet* e *newsletter* ou, sempre que possível, o gestor forma grupos em horários diferenciados e repassa as informações e as orientações.

Percebeu-se que o que falta é mais incentivo, integração por parte do setor de recursos humanos e *marketing* com os outros setores e com os colaboradores em geral, sendo percebido, também, a existência de visões e percepções diferentes, inclusive, entre professores e técnicos administrativos, duas categorias “distintas” de colaboradores.

Enfim, a partir da análise, recomenda-se a criação de um setor específico de *endomarketing*. Devido a essa necessidade apresentada, também o trabalho deve ser contínuo, com investimentos em cursos de desenvolvimento e palestras com conteúdos mais satisfatórios. Sugere-se ainda a realização de reuniões setoriais obrigatórias e maior divulgação do material impresso, com atrativos, induzindo a atenção de seu público interno, e ainda instrumentos que permitam maior participação dos colaboradores (e em especial a dos técnico-administrativos), no sentido de expor suas opiniões, ideias e oportunidades de melhoria nos trabalhos executados pelo recursos humanos e demais departamentos componentes da organização.

Como última consideração, recomenda-se também um espaço no qual os colaboradores possam ter acesso a profissionais qualificados e preparados para o apoio emocional, ou seja, para o acompanhamento da oportunidade de expressar ideias e sentimentos encontrados no ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o estudo realizado atingiu sua finalidade principal, qual seja, a de analisar o modo como é desenvolvido o processo de *endomarketing* na instituição, além de captar a percepção de técnicos administrativos a respeito das ações de *endomarketing* da universidade.

Uma recomendação de extrema importância, que fica como sugestão para o desenvolvimento de um projeto a ser estudado pela instituição e seus administradores, seria a implantação de uma equipe especializada em atender as necessidades de seus colaboradores. Apesar de ter em seu quadro de docentes, principalmente, pessoas habilitadas para o desenvolvimento da ginástica laboral, não disponibiliza a todos os setores da referida instituição. O mesmo ocorre com a fisioterapia, que não é sequer oferecida aos colaboradores, e seria de suma importância a sua aplicação após um dia extenuante de trabalho; isso sem mencionar a medicina do trabalho, que poderia propor ações voltadas para o colaborador, e não somente o exame periódico anual.

Como limitação do estudo, coloca-se o fato de ter envolvido poucos colaboradores, somente de um setor e apenas técnicos administrativos; sugere-se, no entanto, que um estudo ampliado, com o uso de questionários e compreendendo uma amostra representativa, com enfoque mais quantitativo, seja realizado em toda a instituição. De toda sorte, as percepções captadas no grupo de pesquisados já permitem primeiras inferências acerca de como a instituição vem tratando seu *marketing* interno.

Em suma, chega-se à conclusão de que a instituição Beta apresenta um potencial para desenvolver um programa de *endomarketing*, por possuir qualidade na educação e credibilidade no mercado, o que determina o seu sucesso na região onde se encontra inserida, mas não torna o *endomarketing*, de fato, um meio de informação, comunicação e desenvolvimento perante seu público interno. Cabe, então, uma análise mais aprofundada desses elementos, em busca de maiores conhecimentos e experiência sobre o tema. Ademais, estima-se a relevância do tema enquanto objeto de pesquisa para organizações educacionais em geral.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- _____. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. **Administração On Line – FECAP**, v.1, n.1, jan.-fev.-mar. 2000.

- COSTA, D. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- DIEHL, A. TATIM, D. C. **Metodologia e técnica de pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Rio Grande do Sul: Clio Livros, 2002.
- DRUM, C. **Endomarketing como ferramenta** [2004]. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/endomarketing-como-ferramenta>. Acesso em: 08 abr. 2011.
- GRÖNRROS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. São Paulo: Campus, 1995.
- MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F. ; VALRIELI, F. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Organizações em Contexto**, ano 6, n. 11, jan./jun. 2010.
- MEIRA, P.; OLIVEIRA, R. **O Endomarketing** [2004]. Disponível em: <http://www.endomarketing.com>. Acesso em: 15 mar. 2011.
- SOUZA, B. **Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno**, 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/endomarketing-como-ferramenta-estrategica> . Acesso em: 16 abr. 2011.
- ZAMBERLAN, L.; FROEMMING, L. M. S.; SPAREMBERGER, A. ; BÜTTENBENDER, P.L.; SAVOLDI, Z. A percepção do cliente interno como subsídio para a gestão: uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária. In: XXXI Encontro Anual da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p.1-14.