

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

HONÓRIA PEREIRA DA SILVA

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA EMPRESA DE
TELEMARKETING, SOBRE A NECESSIDADE DE UM PROGRAMA
DE ENDOMARKETING**

CURITIBA

2018

HONÓRIA PEREIRA DA SILVA

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA EMPRESA DE
TELEMARKETING, SOBRE A NECESSIDADE DE UM PROGRAMA
DE ENDOMARKETING**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção de título de Especialista
em MBA em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof.: Dr^a. Aurea Niada

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING, SOBRE A NECESSIDADE DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Esta monografia foi apresentada no dia 15 de outubro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato Alan Eduardo Meira Bastos apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^a. Dr^a Aurea Cristina Magalhães Niada
Orientador

Esp. Egon Bianchini Calderari
Banca

Prof^a. Dr^a Luciana Vieira de Lima
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

RESUMO

SILVA, Honória Pereira. **A Percepção dos Gestores de uma Empresa de Telemarketing, sobre a Necessidade de uma Proposta de Endomarketing.** 2018. 34 f. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba. 2018.

Endomarketing resume-se em ações de marketing voltadas para o público interno, com o intuito de manter os colaboradores engajados, motivados e comprometidos com os objetivos da organização. As ações têm como foco principal a transformação do público interno em primeiro cliente dos serviços e produtos ofertados, e conseqüentemente atingir o público externo. O endomarketing visa melhorar a qualidade e produtividade da organização e aperfeiçoar a comunicação interna entre os setores. Porém, para que um programa de endomarketing seja criado necessita-se que haja entendimento e apoio dos gestores da empresa. Essa pesquisa teve como objetivo realizar uma análise da percepção dos gestores de uma empresa da área de telemarketing, sobre os benefícios do endomarketing e a necessidade da criação de uma proposta com estratégias e ações voltadas a fortalecer o vínculo entre empresa e empregado. A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira exploratória e a segunda descritiva. Na primeira etapa foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa e na segunda etapa a análise dos dados coletados e o desenvolvimento de uma proposta de endomarketing. Após a apuração dos dados, foi constatada que existe a necessidade da criação do programa de endomarketing. Devido as ações estimularem o engajamento e comprometimento dos colaboradores, tais estímulos devem ser realizados de forma contínua.

Palavras chave: Endomarketing, Comunicação Interna, Motivação, Público Interno, Telemarketing.

ABSTRACT

SILVA, Honoria Pereira. **The Perception of Telemarketing Company Managers about the Need for an Endomarketing Proposal.** 2018. 34 f. Monograph (Specialization in MBA in Business Management) - Postgraduate Program in Business Administration-PPGA, Federal Technological University of Paraná. Curitiba. 2018.

Endomarketing is summarized in marketing actions aimed at the internal public, in order to keep employees engaged, motivated and committed to the organization's goals. The main focus of the actions is to transform the internal public into the first customer of the services and products offered, and consequently reach the external public. Internal marketing aims to improve the quality and productivity of the organization and improve internal communication between sectors. However, for an internal marketing program to be created, there needs to be understanding and support from the company's managers. This research aimed to analyze the perception of the managers of a telemarketing company, about the benefits of internal marketing and the need to create a proposal with strategies and actions aimed at strengthening the bond between company and employee. The research was conducted in two stages, the first exploratory and the second descriptive. In the first stage interviews were conducted with company managers and in the second stage the analysis of the collected data and the development of an internal marketing proposal. After verifying the data, it was found that there is a need to create the Endomarketing program. Because actions stimulate employee engagement and commitment, such incentives must be carried out continuously.

Keywords: Endomarketing, Internal Communication, Motivation, Internal Audience, Telemarketing.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.2	OBJETIVO GERAL.....	7
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4	JUSTIFICATIVA.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	ENDOMARKETING	9
2.2	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	11
2.3	ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO	13
2.4	A IMPORTÂNCIA DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING.....	14
2.5	PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING	16
2.6	AS AÇÕES E INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING	18
2.7	TELEMARKETING.....	20
3	METODOLOGIA	23
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1	CONHECIMENTOS DOS GESTORES A RESPEITO DO ENDOMARKETING	26
4.2	COMUNICAÇÃO INTERNA DA ORGANIZAÇÃO.....	27
4.3	A PERCEPÇÃO DOS GESTORES COM RELAÇÃO A CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING.....	28
4.4	PROPOSTA DE ENDOMARKETING	29
5	CONCLUSÃO	333
	REFERÊNCIAS	344

1 INTRODUÇÃO

Com um mercado cada vez mais competitivo, as empresas visam buscar estratégias para encantar seu público interno. Uma estratégia eficiente para conquistar esse público pode ser um programa de endomarketing, com ações bem definidas, planejadas e estruturadas.

Segundo as perspectivas de Brum (2005), o endomarketing trata-se de ações de marketing voltadas para o público interno de uma empresa. A criação de um programa com tais ações, podem trazer vantagens competitivas para a organização, pois, tendo conquistado seu cliente interno o mesmo estará mais preparado para conquistar o cliente externo.

Quando uma empresa foca todos os seus esforços e volta os olhares para seus colaboradores, poderá haver uma resposta positiva e eles podem apresentar maior produtividade e resultados consideráveis. Essa resposta positiva será consequência de ações direcionadas para reduzir problemas como: rotatividade, absenteísmo, doenças físicas e mentais dos funcionários.

O público interno de uma empresa pode ser considerado seu maior aliado perante a concorrência, pois ao mantê-los comprometidos, engajados e motivados, podem apresentar resultados a superar as expectativas, porém para alcançar esse resultado, demandará a utilização contínua das ações de endomarketing que precisam ser muito bem estruturadas e planejadas.

Na área de telemarketing, o desenvolvimento de campanhas motivacionais, dias casuais, premiações, competições entre equipes, decorações temáticas e até músicas nas áreas de descanso, podem tirar dos colaboradores o estresse causado pelo trabalho. Como resultado espera-se ter pessoas trabalhando mais felizes, motivadas e entregando melhores resultados.

Pode-se considerar como um programa de endomarketing, um conjunto de ações que são estruturadas para agir na solução de diferentes problemas observados e encontrados junto aos colaboradores de uma empresa.

Para a criação de um programa desta magnitude necessita-se que os gestores da empresa conheçam e estejam de pleno acordo com as ações e estratégias definidas. Desta forma o objetivo desse projeto é a realização de uma pesquisa para saber a percepção dos gestores sobre a necessidade de criar um programa de endomarketing.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a percepção dos gestores de uma empresa da área de telemarketing, sobre a necessidade de um programa de endomarketing?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar a percepção dos gestores de uma empresa da área de telemarketing, sobre a necessidade de um programa de endomarketing.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o que os gestores entendem sobre endomarketing;
- b) Identificar se os gestores consideram necessário um programa de endomarketing na empresa;
- c) Criar um programa de endomarketing;

1.4 JUSTIFICATIVA

Com a constante busca das empresas de telemarketing em ser destaque nesse ramo de negócios, podem existir muitas tentativas para esse fim e dessa forma procuram conquistar primeiramente o público interno, apostando em estratégias de endomarketing para manter o diferencial e alcançar os resultados esperados.

Por meio da observação realizada no cotidiano da empresa em estudo, pode-se constatar que existem falhas nas ações de endomarketing que já são realizadas, falhas como: falta de planejamento, falta de objetivos claros e quais problemas essas ações pretendem resolver, falta de um fluxo contínuo e de uma avaliação após a realização das ações para verificar se houve melhorias e também a falta de engajamento dos gestores e líderes de equipes na criação e realização das ações. A constatação dessas falhas foi o que gerou a motivação para realizar esse estudo.

Haverá melhoria na qualidade dos produtos e serviços da empresa, com o diferencial do engajamento, da produtividade pessoal, que por sua vez incrementa os processos. Processos que vão extrair economias sinérgicas nas organizações de serviço ou de manufatura – o invólucro – e o seu conteúdo – o consumível. Em uma linguagem mais moderna passa a ser aplicado um conceito holístico. (BEKIN, 2004, p. 50).

Pode-se trabalhar o endomarketing para melhorar o ambiente organizacional e fortalecer as relações internas, promovendo o engajamento e valorizando o colaborador, de tal forma, que os objetivos da organização e dos colaboradores sejam harmonizados.

Essa pesquisa se fez necessária, pois para um programa de endomarketing ter êxito, os gestores da empresa precisam conhecer e participar das ações, mantendo suas equipes bem informadas e incentivando-as a fazer parte desses momentos. Por isso precisa-se de dados sobre a percepção desses gestores em relação a um programa de endomarketing.

A criação de um programa de endomarketing objetiva incitar maior interação do público interno, tornando possível que a empresa conquiste seus colaboradores, mantendo-os motivados e produzindo com qualidade e isso pode refletir no público externo refletindo em melhores resultados para a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho foi desenvolvido com base nas perspectivas e teorias apresentadas pelos autores citados e referenciados nos itens que falam sobre Endomarketing; Comunicação interna; Endomarketing e motivação; A importância do programa de endomarketing; Planejamento do programa de endomarketing; Ações e instrumentos de endomarketing e Telemarketing.

2.1 ENDOMARKETING

O termo “Endomarketing” vem da junção das palavras (endo, do grego éndon, que significa “para dentro”) e marketing. Bekin (2004, p. 4). Marketing para dentro. Utilizado por Bekin, pela primeira vez em 1975.

Ele é definido pelo autor como:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. (BEKIN, 2004, p. 47).

Para Brum (2017, p. 15), “O endomarketing pode ser definido, hoje, como todo e qualquer movimento que uma empresa faz no sentido de atrair, integrar, engajar e reter talentos”.

O Endomarketing direciona forças sobre a estrutura interna da organização, dando profunda atenção ao público interno, para satisfazer todas as partes envolvidas com a organização nos mais diversos e específicos âmbitos.

Assim, na perspectiva dos autores citados acima, o endomarketing pode ser de simples entendimento, pois, eles acreditam que inicialmente seja necessário envolver os funcionários com os ideais da organização para que estes possam conhecer o que está sendo planejado, o que está sendo oferecido ao mercado, para posteriormente deixar, de forma mais natural, transparecer tais ideais para os clientes ou público externo.

Entende-se que os produtos ou serviços precisam primeiramente passar pelo crivo dos colaboradores, ora cliente interno, para que depois eles tenham as experiências necessárias para encantar os clientes externos, argumentando convincentemente e explicando os benefícios e qualidades dos mesmos.

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2B e ERM, como opções, empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital. (BEKIN, 2004, p. 47).

Endomarketing trata-se literalmente de ações de marketing voltadas para o público interno da organização. Visa conquistar e tornar os colaboradores em clientes, e tal situação faz com que pessoas satisfeitas entreguem resultados cada vez mais satisfatórios, com isso as organizações podem implementar mais melhorias voltadas a valorização do público interno.

O Endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com os ganhos da 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).

O endomarketing deve ser compreendido enquanto um instrumento essencial para a organização, devendo ser planejado com produtividade e até mesmo sendo envolvido em meio a programas que visem a melhoria da comunicação em uma determinada empresa e que, em consequência, haja maior motivação dos colaboradores, que são parte essencial da organização e seus processos. Em função de todos estes direcionamentos, pretende-se alcançar a melhoria contínua da produtividade empresarial.

De acordo com os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 243), o endomarketing ou marketing interno “trata-se de um esforço planejado, contínuo e sistemático da organização para educar, treinar e desenvolver os seus empregados, visando engajá-los na qualidade total e no objetivo comum de satisfazer os clientes”.

O programa de endomarketing deve seguir um cronograma de ações e estratégias, capaz de tornar os colaboradores envolvidos com os objetivos, metas e visão da empresa, assim, reforçando o comprometimento e valorização dos colaboradores no desenvolvimento de produtos e serviços.

Ressaltando a perspectiva em meio aos estudos de Bekin (2004), o endomarketing tem como objetivo tornar claro os desejos e a intenção da empresa para o colaborador. Assim, quando o público interno consegue perceber os objetivos e metas estabelecidas pela empresa, tendem a produzir mais e integrar maior nível de qualidade ao serviço fornecido, satisfazendo o cliente externo.

Em continuidade, as representações elucidadas anteriormente, Bekin (1995, p. 69) caracteriza, o Endomarketing como sendo “[...] um processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do funcionário”. Com base nessa definição entende-se que o marketing interno se faz necessário, deve ser planejado e precisa atuar por meio da utilização de ações que visem a elevação da motivação, valorização e comprometimento nos colaboradores, sobre a hipótese de que tais características são essenciais ao endomarketing.

Além das informações explanadas acima, uma característica fundamental do endomarketing, pode ser a melhoria da comunicação interna. Desta maneira é necessário compreender que a comunicação que acontece dentro de um determinado grupo de colaboradores funciona, como um mecanismo pelo qual seus membros podem demonstrar, de diferentes maneiras, as suas frustrações e sentimentos de satisfação.

Cabe, então, entender que uma comunicação transparente e de boa qualidade, se faz necessária e parte do processo de efetivação do endomarketing nas organizações.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação no interior das empresas representa extrema importância para o desenvolvimento e crescimento das organizações e também para outros processos administrativos.

Conforme cita Bekin (2004, p. 98), “[...] A maioria das empresas informa, mas não se comunica. O melhor sistema de informação possível não garante por si só a comunicação”. A partir desta visão, conclui-se, que a comunicação no interior das organizações tem que ser uma via de mão dupla, dinâmica, objetiva, com respeito, atenção e demonstrando a valorização de ambas as partes, tanto das empresas quanto dos empregados.

Ressaltando a perspectiva apresentada por Matos (2006), uma empresa que visa alcançar objetivos e se manter no mercado, deve ser capaz de desenvolver uma comunicação participativa onde os gestores prezam pela motivação tanto de si quanto dos liderados.

Para Matos (2006), a comunicação organizacional e a administração têm que andar juntas, formando um elo. Conforme descrito abaixo:

Administração e comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa. É a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização. (MATOS, 2006, p. 11).

A empresa que fornece aos colaboradores, canais de comunicação eficazes, contribuindo para a melhoria do diálogo, consegue manter seu público engajado e capaz de compreender os objetivos e superar os desafios, atingindo os resultados esperados pela organização.

Segundo Matos (2006), o diferencial competitivo das organizações está na capacidade das pessoas em comunicarem-se e desenvolverem com sabedoria os relacionamentos interpessoais, visando um objetivo comum a todos.

Existem tantos meios de comunicação facilitando rapidamente a divulgação das informações, que nem sempre transmitem a mensagem desejada pela organização aos seus colaboradores, sendo necessário que cada empresa desenvolva uma dinâmica de comunicação interna eficaz. (Brum 2017).

Assim, as organizações, frequentemente utilizam meios de comunicação mais populares, como a internet, a rádio interna, palestras, comunicados internos e reuniões.

Segue alguns dos principais canais de comunicação interna que podem fazer parte do programa de endomarketing de uma empresa.

Publicações internas (house organs – boletins, jornais, revistas e etc.), memorando, rádio interna, circular, relatório, correio eletrônico, newsletters, murais, intranet, entrevistas, eventos, congressos, encontros de vendas, eventos culturais, eventos sociais, eventos esportivos, palestras, reuniões, workshops, caixa postal / mala direta, cartas e cartões, presidente ou diretor interativo, prestação de contas invertida, café da manhã informal, e-mail confidencial e telefone amigo. (TAVARES, 2010, p. 32).

Entre as categorias de marketing, o endomarketing pode ser considerado uma novidade no âmbito da administração e tem como finalidade a adaptação de estratégias e fatores de marketing aplicados ao cenário empresarial. Para isso, apropria-se dos instrumentos de abordagens ao mercado, aplicando-os no ambiente interno organizacional.

Quando a empresa utiliza canais internos de comunicação e ações de marketing, para veicular informações ao público interno está praticando o endomarketing. (Brum, 2017, p. 49). Para que o programa de endomarketing seja eficiente a comunicação interna da organização deve ser um processo ativo.

2.3 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

Partindo da perspectiva apresentada por Bekin (2004), o endomarketing contribui no processo de motivação do público interno, pois, quando o colaborador está sob tal estímulo se torna capaz de produzir mais e com maior qualidade. “[...] Assim, o Endomarketing é um coadjuvante com intensa participação na motivação do público interno.” (BEKIN, 2004, p. 69).

Desta forma, um programa de endomarketing, deve englobar os objetivos empresariais visando torna-los, objetivos dos colaboradores, sendo planejado de forma a trazer benefícios para a organização e ao mesmo tempo satisfazer aos anseios dos colaboradores, considerados como os primeiros clientes da empresa.

Ressaltando a perspectiva de Brum (2017) a motivação trata-se de algo pessoal, próprio de cada pessoa, que deve surgir de dentro para fora. Sendo definido pela autora como “movimento para a ação”. (BRUM, 2017, p. 95).

A autora depreende que há dois elementos que compõem a motivação sendo: a **Força Interior**, que representa a automotivação de cada indivíduo e isto depende de vários fatores, como a genética e até mesmo ambiente onde se encontra e que representam 50% da motivação; e os **Fatores externos**, que representam os outros 50%, que podem sofrer influência externa e engloba o que a empresa fornece ao seu público interno, como benefícios e incentivos. (BRUM, 2017, p. 96).

Desenvolvendo a ideia da autora, observa-se que nenhuma organização deve ser responsável 100% pela motivação do seu público interno. Porém, pode contribuir para um ambiente empresarial saudável e harmonioso.

Em continuidade as representações elucidadas anteriormente, Brum (2017), explana que a preocupação das organizações vai além de desenvolver a motivação do público interno. As empresas hoje almejam o engajamento dos colaboradores para com as atividades. O colaborador estando engajado se mantém comprometido, entusiasmado e envolvido com os objetivos da empresa, o que contribui positivamente com a qualidade e produtividade dos serviços ou produtos oferecidos.

Partindo dos entendimentos evidenciados e a perspectiva demonstrada em meio aos estudos de Chaves, França e Carvalho (2013), as empresas sentem a necessidade de manter o público interno satisfeitos e valorizados, porém, esse processo não é tão fácil, por se tratar de capital humano e suas complexidades. Devido a isso as empresas desenvolvem programas e ações estratégicas voltadas para o público interno.

As organizações percebem que o grande desafio é desenvolver e valorizar o público interno, tornando os satisfeitos, motivados e reconhecidos, afinal o principal cliente é o cliente interno, uma vez conquistado se transformam nos principais criadores de imagem da organização, impactando o negócio positivamente. (CHAVES; FRANÇA; CARVALHO, 2013, p.118).

O endomarketing vai além, de simples ações isoladas. Quando bem planejado traz benefícios e promove o engajamento de todos os setores da organização, envolvidos com o programa. Brum (2017, p. 63), ressalta que “endomarketing não é uma ação isolada e, sim, um processo que precisa ser estruturado, sistemático e integrado.” Porém, para que um programa de endomarketing seja executado com total eficácia conta-se com o apoio dos gestores da empresa. Observando que as campanhas do programa devem sempre levar em consideração a cultura e o cenário em que a empresa está vivenciando.

2.4 A IMPORTÂNCIA DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

O endomarketing engloba ações que visam integrar, engajar, valorizar e envolver o público interno com os objetivos da organização, despertando o comprometimento em cada colaborador da empresa e conseqüentemente, obtendo resultados positivos. O autor Bekin, (2004, p. 89) afirma que o “objetivo é manter um processo permanente de motivação do funcionário”. Tendo as ações do endomarketing extrema importância para o desenvolvimento das organizações.

Ao implantar um programa de Endomarketing, a organização passa a utilizar internamente o instrumento que os profissionais de marketing utilizam para identificar e satisfazer as necessidades dos clientes. Ou seja,

neste caso, os empregados são vistos como clientes internos. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 243).

O autor afirma que o programa de endomarketing, utiliza as mesmas técnicas utilizadas no marketing, para identificar e satisfazer os clientes externos. Porém, o endomarketing pode ir além da satisfação e das necessidades dos clientes internos, tendo como objetivo, manter esse público engajado e comprometido com os objetivos da empresa.

Para que, essas ações alcancem os objetivos esperado pela empresa, a área responsável por desenvolver o programa de endomarketing, deve levar em consideração fatores que definem o sucesso do programa. (Brum, 2005).

A perspectiva apresentada por Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001) consolida que a relação entre empresa e colaborador tem que ser de forma mútua.

A relação entre a empresa e o funcionário deve ser uma relação de troca. A empresa precisa corresponder às expectativas de seu colaborador para que este corresponda às expectativas da empresa. É uma espécie de mercado interno, no qual o funcionário assume papel de cliente. Portanto, é fundamental conhecer seus desejos e dar-lhe condições de satisfazê-los. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 243).

É necessário que os colaboradores se sintam valorizados através de suas atribuições funcionais imediatas, sentindo que fazem parte da organização como um todo, que visa a satisfação e comprometimento, não apenas com a atividade empresarial, mas como plano para que todos obtenham sucesso em todas as áreas.

Observando as representações explanadas pelos autores acima, pode-se aferir que o endomarketing é considerado uma ferramenta fundamental para as empresas que desejam investir no público interno, conquistar e manter-se no mercado. Assim, como apresentado em estudo realizado por Sarraceni et al. (2011). “Essa ferramenta transforma e modela o ambiente interno, de acordo com as necessidades da organização”.

2.5 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Segundo Bekin (2004, p. 62), quando a organização decide implantar um programa de endomarketing necessita-se realizar uma análise criteriosa do ambiente interno, para identificar e levar em consideração “suas forças (**S**trengths), suas fraquezas (**W**eaknesses), as oportunidades existentes (**O**pportunities) e as ameaças a seu desempenho (**T**hreats)” o que o autor chama de SWOT, sendo a mesma avaliação utilizada nas estratégias de marketing, para avaliação do ambiente externo. Com o diagnóstico em mãos inicia-se o planejamento do programa, que deve ser estruturado de acordo com os anseios e objetivos da empresa e dos colaboradores.

Também conhecida como Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), tem o objetivo de mapear a situação atual em que a empresa se encontra e avaliar como ela pode obter melhorias, explorando suas forças, minimizando suas fraquezas, aproveitando ou gerando oportunidades de novos negócios e combatendo as ameaças existentes e também as que possam surgir.

As forças e as fraquezas são consideradas as informações internas, a situação real em que a empresa se encontra, quais são seus pontos fortes e fracos. Já as oportunidades e ameaças, trata do ambiente externo, ou seja, elencar as oportunidades que o mercado oferece ou pode chegar a oferecer para a empresa e quais são as ameaças que podem afetar o negócio ou atrapalhar o aproveitamento de uma oportunidade encontrada, em grosso modo, definir os prós e os contras tanto do ambiente interno quanto do externo.

O endomarketing surge no meio empresarial como ações estratégicas voltadas para o público interno, mas, para alcançar o resultado esperado pela organização, o programa tem que envolver iniciativas e criatividade.

Todo programa de endomarketing precisa ter uma ideia, um conceito e uma linha criativa. A partir daí os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, permanecendo pontos para receber a informação gerada de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização. (BRUM, 2005, p. 75).

Desta forma, o endomarketing tem que ser planejado conforme as ocorrências e determinações diárias da organização, pois, são esses fatos que determinam o resultado e sucesso do programa. Outro fator que merece atenção no momento do planejamento deve ser a cultura organizacional.

Ainda a respeito do diagnóstico, Bekin (2004, p. 64) afirma que “Antes de mais nada, o diagnóstico precisa ser do conhecimento da direção e do escalão gerencial e, mais do que isso, precisa ser compreendido e aceito”. Considera-se importante que os gestores entendam a abrangência do programa dentro da organização e envolvam-se com as ações, a fim de obter resultados positivos.

O programa de endomarketing deve ser planejado de acordo com os objetivos e resultados que cada organização almeja alcançar, porém, Brum (2005) apresenta um modelo de plano de endomarketing, que contempla 6 (seis) fases principais para o sucesso do programa. Sendo:

- Fase I – Pesquisa e Diagnóstico;
- Fase II – Definição da Meta Global;
- Fase III – Criação dos Ícones de Comunicação Interna;
- Fase IV – Divisão do Público Interno;
- Fase V – O Programa Propriamente dito;
- Fase VI – A escolha de um momento para o lançamento do programa. (BRUM, 2005, p. 76 a 88).

Pesquisa e Diagnóstico: para a autora o diagnóstico tem que ser honesto, por pior que seja a situação da organização, pois ele vai direcionar quais ações podem ser realizadas no programa.

Definição da Meta Global: a empresa define o que deseja alcançar com o programa, dando sentido ao objetivo estabelecido para não perder o foco. A meta será a base do programa.

Criação dos Ícones de Comunicação Interna: com a meta definida necessita-se que seja desenvolvido um ícone para ser a identidade do programa, pode ser uma logo marca ou um slogan, mas, o programa precisa ter uma identidade, que vai ajudar na divulgação e fixação da mensagem, para os colaboradores, transmitindo um conceito de mudança.

Divisão do Público Interno: As ações devem ser pensadas conforme o nível hierárquico de cada grupo e objetivos, por isto a divisão de público. As campanhas devem ser direcionadas conforme a função dos colaboradores e objetivos da organização.

O Programa Propriamente dito: o momento da elaboração das ações que vão fazer parte do programa de endomarketing, e a escolha dos instrumentos por onde serão veiculadas as campanhas. Os instrumentos devem ser escolhidos de forma que possa atingir todo o público desejado. As mensagens devem ser na medida certa, para não causar impactos negativos.

A escolha de um momento para o lançamento do programa: para o lançamento do programa deve ocorrer um evento festivo, descontraído e contar com a colaboração e envolvimento de todas as áreas da organização. O evento conta com ícones e imagens criados para definir o desafio estabelecido pela empresa. A divulgação deve ser apenas do objetivo geral. As informações adicionais mostradas como resultados alcançados e nível de aceitação do programa devem ser feitas por meio dos instrumentos escolhidos para divulgação da campanha.

O acompanhamento do programa, é considerado um fator importante, deve ser realizado diariamente pela equipe responsável pelo programa. Por meio do monitoramento existe a possibilidade de analisar o grau de aderência e satisfação do público interno ao programa.

Segundo Brum (2005, p. 85), o endomarketing é “Um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com objetivo de informar, integrar e encantar o público interno”. São através dos instrumentos de comunicação interna que as informações são transmitidas aos colaboradores.

As ações e estratégias do programa de endomarketing devem ser desenvolvidas com o propósito de atingir todas as áreas de público interno da empresa e serem transmitidas para suas famílias. As mensagens presentes nas ações devem conter sempre o objetivo de estreitar laços entre organização e o colaborador. Desta forma a organização deve definir quais meios técnicos utilizar, sendo eles visuais, auditivos ou sensitivos.

O programa de endomarketing deve ser moldado para estimular a motivação, o engajamento e o comprometimento do público interno e ao mesmo tempo ressaltar os objetivos da organização.

2.6 AS AÇÕES E INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING

Existem hoje vários instrumentos e ações de endomarketing, que as empresas, podem escolher para divulgação de campanhas para o público interno,

ressaltando que esses instrumentos podem ser os mesmos utilizados no marketing para divulgação de campanhas para o público externo.

O endomarketing utiliza esses instrumentos para conquistar o público interno e reforçar os benefícios, o incentivo e até mesmo despertar a motivação nos colaboradores.

Brum (2005) descreve vários instrumentos e ações que uma organização pode utilizar para praticar o endomarketing e encantar o público interno.

1. Manual e Vídeo de Integração à Empresa;
 2. Material de acompanhamento do programa;
 3. Manuais técnicos e educativos;
 4. Revistas de histórias em quadrinhos;
 5. Jornal Interno;
 6. Jornal de Parede;
 7. Cartazes Motivacionais;
 8. Cartazes Informativos;
 9. Datas comemorativas e aniversários dos colaboradores;
 10. Encontros Formais;
 11. Reuniões – Relâmpagos;
 12. Reuniões de Liderança Compartilhada;
 13. Vídeos Informativos e Motivacionais;
 14. Palestras Internas;
 15. Valorização dos Funcionários;
 16. Intranet;
- (BRUM, 2005, p. 92 a 129).

Manual e Vídeo de Integração à Empresa: esse instrumento consiste em apresentar a empresa aos novos colaboradores, informando-os das regras internas, os ambientes e setores existentes, com a possibilidade de cada área fazer a descrição de quais atividades realizam, para assim facilitar a busca correta pelos responsáveis, quando necessário.

Reuniões – Relâmpago: realizar reuniões rápidas e instantâneas sempre que houver um comunicado importante, uma mudança de procedimento que não demande treinamento, manter todos os colaboradores informados sobre decisões gerenciais e novas métricas a serem atingidas, novos procedimentos ou mudanças nos mesmos e esclarecimento das campanhas realizadas.

Cartazes Motivacionais: são cartazes expostos em murais, contendo informações de incentivo, destaques do mês, caracterizando as datas comemorativas ou feriados e trabalhando as cores dos meses, como: setembro amarelo, outubro rosa, novembro azul.

Palestras Internas: criar uma rotina de palestras com temas que possam despertar a motivação interior dos colaboradores, também como forma de mantê-los bem informados e atualizados sobre assuntos como: prevenção de acidentes de

trabalho e incêndio, DSTs (doenças sexualmente transmissíveis), saúde financeira, mental e física, preservação do meio ambiente e qualidade no atendimento.

A escolha do instrumento vai depender de cada organização, conforme seu porte e o que deseja alcançar. No ato da escolha leva-se em consideração o objetivo e meta geral e o resultado que a empresa deseja alcançar.

De acordo com Brum (2005, p. 91), “[...] é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho”. As ações devem compreender o momento em que a organização está vivendo. Toda ação ou instrumento desenvolvido para a comunicação interna faz parte do processo de mudança da organização.

A autora afirma ainda que o aprendizado se dá 75% pela visão, devido a isto a maior parte dos instrumentos de comunicação interna são escritos ou possuem algum apelo visual.

[...] não existe um ponto de chegada para os instrumentos de marketing interno, assim como não existe uma fórmula pronta. Eles precisam ser capazes de passar a ideia de uma contínua e sistemática busca de excelência para a empresa a partir do corpo de funcionários. (BRUM, 2005, p. 93).

O processo de estímulo do público interno tem que ser contínuo, de acordo com o dia-a-dia da organização e a necessidade de mudanças. O público interno tem que ser constantemente motivado para um melhor resultado e desempenho, a busca pela excelência é contínua.

2.7 TELEMARKETING

O telemarketing surgiu no Brasil no final dos anos 90, juntamente com as filiais multinacionais americanas. No ano 2000, juntamente com o avanço tecnológico, ocorreu uma expansão significativa da atividade, passou a ser utilizado pelas empresas de cartões de créditos e telefonias, assim como em outros ramos de atividades, como vendas, reclamações, sugestões, informações. (Mancini, 2006).

No telemarketing o telefone deixa de ser apenas um meio simples e barato para efetivar vendas e passa a ser manuseado como ferramenta do marketing mix. Ele continua oferecendo os mesmos benefícios das televendas, mas agrega outras funções: detectar necessidades, monitorar o mercado, interagir com o cliente, realizar pós-venda, pesquisas, propaganda etc. Ou seja, é um instrumento de “inteligência e informação” voltado para atender às demandas, cada vez maiores, do público. (MANCINI, 2006, p. 29).

O setor de telemarketing está interligado com o marketing, e busca cada vez mais satisfazer o cliente, por meio de banco de dados capaz de traçar o perfil dos clientes direcionando produtos e serviços, de acordo com suas necessidades.

Para Mancini (2006, p. 17) “a presença do telemarketing, do call e do contact center se faz sentir em todas as etapas do marketing, do desenvolvimento de produtos e serviços, até o pós-venda, sempre com efeitos positivos”. A grande disputa das organizações hoje pode ser o fornecimento de melhores produtos e serviços que superem a concorrência e promova a fidelização do cliente.

O telemarketing possui 3 (três) modalidades de serviços:

- Ativo: quando a empresa faz ligações e não oferecem nenhum serviço receptivo.
- Receptivo: neste caso a empresa possui uma central de atendimento que recebe ligações. Oferecem os serviços de SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, ouvidoria e help desk.
- Mistas (blended): quando a empresa desempenha os dois tipos de operações citadas acima. (Mancini, 2006).

Segundo estudo realizado por Mocelin e Silva (2008), o perfil do profissional de telemarketing são jovens com idade entre 18 a 30 anos, sem distinção de sexo, porém, a maior parte das vagas são ocupadas por mulheres. As atividades nos call centers podem ser consideradas, por muitas pessoas, como um emprego temporário, pois na maioria das vagas não exigem experiência, o salário e benefícios geralmente são baixos e a atividade é considerada estressante.

Quanto ao desenvolvimento da atividade de telemarketing, os colaboradores seguem scripts, são como um roteiro para conduzir e padronizar o atendimento conforme as situações que surgirem a cada atendimento.

Os scripts consistem de guias para o atendimento no momento em que está conversando com o cliente. Na realidade, o script deve ser visto como uma ferramenta que gerencia as transações por telefone, integrando as informações e garantindo que a informação apropriada seja validada antes do término da ligação. Integrar as informações do call center implica garantir que todos os recursos pertinentes ao call center sejam disponíveis ao atendente durante sua conversa como cliente. (JAMIL; SILVA, 2005, p. 149 apud SILVEIRA; MOURA, 2010, p. 151).

O telemarketing consiste em uma atividade que necessita constantemente de estímulo motivacional, por ser considerado um ambiente com alta tensão e estresse, em busca de resultados, faz-se necessário ações estratégicas que visam a motivação e engajamento do público interno.

Os maiores problemas observados em conversas informais entre os colaboradores, são: a falta de incentivo, salários e benefícios baixos, atividade estressante, os scripts deixam o atendimento engessado, clientes ou consumidores estressados que acabam maltratando os atendentes, gestão autoritária e a falta de apoio psicológico. Todos esses problemas podem trazer consequências para as empresas, como: alta taxa de absenteísmo e de rotatividade, alto índice de transtornos psicológicos ligados á atividade, baixa qualidade nos atendimentos e redução da produtividade.

Todas as situações relacionadas anteriormente, podem ser trabalhadas e tratadas com um programa de endomarketing que busque atingir os problemas apresentados, dentre outros que possam existir, variando de empresa para empresa. Em consequência das ações realizadas podem melhorar a qualidade no trabalho e aumentar a produtividade.

Para Mancini (2006, p. 22), “Assim, a imagem da empresa será fortalecida perante o público”.

O telemarketing também pode exercer a função de marketing promovendo campanhas via telefone, sendo mais uma forma de fidelizar o cliente.

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado em duas etapas: Exploratória e Descritiva. De acordo com Gil, (2008, p. 27), a pesquisa exploratória tem por finalidade, “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Segundo Gil, (2008, p. 27), “este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”.

Enquanto de acordo com Pinheiro, (2010, p. 22), “A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Para Marconi e Lakatos, (2012, p. 6), “estudos descritivos descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”.

Para Gil, (1989, p. 44), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com atuação prática”.

A pesquisa foi aplicada em uma empresa de telemarketing, cujo nome fantasia e/ou razão social não foi autorizada a divulgação, devido a burocracias internas, porém foi autorizado verbalmente pela alta gestão a realização de tal estudo. Devido a esse motivo utilizou-se o nome fictício, Silva Detoni¹.

A empresa Silva Detoni, está localizada na região central da cidade de Curitiba no Paraná, conta com aproximadamente 460 (quatrocentos e sessenta) colaboradores, incluindo os atendentes e equipes de staff. O atendimento é realizado em nível nacional e o objetivo dos atendimentos é o registro das reclamações dos consumidores. Conta com atendimento receptivo, via telefone e atendimento multimeios, via e-mail e registros via formulário na internet. Os atendimentos são realizados de segunda a sexta-feira das oito às vinte horas.

Conta com atendentes que realizam carga horária de 06:20 horas por dia, que está em processo de extinção, 07:12 horas por dia mais 01:00 de almoço e está sendo introduzido a carga horária de 04:00 horas por dia.

¹ Silva Detoni: nome fictício.

Algumas das mudanças que estão ocorrendo na política da empresa e sendo introduzidos novos movimentos na cultura organizacional, são: inibir a utilização de telefones celular ou smartphones dentro da central de atendimento, pois pode tirar a atenção do colaborador gerando insatisfação no seu atendimento. E com o mesmo teor de implicação, os atendentes não poderão comer durante o período de atendimento, somente nos horários de intervalo e no local específico para as refeições e descanso.

Na primeira etapa da pesquisa, com base na pesquisa exploratória busca-se familiarizar com o tema e identificar a percepção dos coordenadores da empresa de telemarketing, Silva Detoni, com relação ao endomarketing e a proposta de criação do programa. Na segunda etapa foi desenvolvida uma proposta de endomarketing para a empresa, visando a motivação, comprometimento e engajamento dos colaboradores.

A técnica utilizada para coleta de dados ocorreu por meio de observação, que de acordo com Cano & Sampaio apud Danna & Matos (2007, p. 200), “Os dados coletados a partir da observação fornecem subsídios para diagnosticar uma situação problema, facilitar a escolha das técnicas e procedimentos empregados na pesquisa e na avaliação da sua eficácia”.

Além da observação, utilizou-se a forma de pesquisa quali-quantitativa (questionário) que segundo Marconi, Lakatos (2007, p. 203) “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Os questionários foram aplicados aos gestores de equipes da empresa, o que permitiu a mensuração e posteriormente avaliação de forma qualitativa e quantitativa.

Foi aplicado 1 (um) questionário via on-line (google forms) com 9 (nove) perguntas semi-abertas, para 5 (cinco) gestores de equipes da empresa Silva Detoni. Foi obtido 100% de retorno dos questionários, que representou a amostra de 100% do público escolhido. As perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico, na problemática da pesquisa e dos objetivos a serem alcançados.

O questionário foi realizado com 5 (cinco) coordenadores da empresa, Silva Detoni. Todos com experiência entre 5 e 10 anos em Call Center e gestão de pessoas, sendo:

- Dois coordenadores de operação;

João Manoel, 50 (cinquenta) anos, formado em Administração de Empresas, com vasta experiência na área empresarial, trabalha como coordenador de operação na empresa a 4 (quatro) anos e Douglas José, Pós-Graduado em Gestão de Pessoas, 30 (trinta) anos, está na função de gestor a 5 (cinco) anos.

- Um coordenador de qualidade;

Samuel José, 29 (vinte e nove) anos, formado em Administração de Empresas, exerce a função de gestor da qualidade e desenvolvimento de pessoas na empresa desde 2014.

- Um coordenador de treinamento;

Graduado em Recursos Humanos, José Antônio, com 28 (vinte e cinco) anos, é coordenador de treinamento na empresa a 5 (cinco) anos.

- Um coordenador de recursos humanos

Ana Alice, Psicóloga de Carreira, 55 (cinquenta e cinco) anos, atua como coordenadora de Recursos Humanos na empresa a 1 (um) ano.

A técnica de amostragem aplicada foi a amostragem não probabilística intencional, por acessibilidade e tipicidade.

Segundo Gil (1999, p. 104) amostragem por acessibilidade, “constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos Exploratórios ou qualitativo”. O pesquisador realiza a seleção dos elementos da forma que possam representar o universo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi aplicado 1 (um) questionário contendo 9 (nove) perguntas, onde, a partir das respostas apresentadas, pode-se analisar a percepção dos gestores com relação ao endomarketing e a criação de um programa.

Inicialmente os dados foram coletados por meio da observação realizada no dia-a-dia da central de atendimento, da empresa Silva Detoni, onde foi constatado que algumas ações eram realizadas, porém de forma aleatória, sem planejamento, sem comunicar de forma efetiva o motivo de tal ação ser realizada, argumentando apenas que era para tentar aliviar o estresse do atendimento. Posteriormente foram coletados mais dados, por meio de um questionário, com o intuito de identificar a percepção e conhecimento dos gestores em relação ao endomarketing e a criação de um programa dentro da concepção da ferramenta em questão.

4.1 CONHECIMENTOS DOS GESTORES A RESPEITO DO ENDOMARKETING

Os gestores demonstraram obter conhecimentos a respeito do endomarketing e saber sobre as ações e estratégias que compõem o programa. Devido haver este conhecimento a empresa realiza algumas ações motivacionais. Porém, conforme Brum (2017, p. 63), “endomarketing não é uma ação isolada e, sim um processo que precisa ser estruturado, sistemático e integrado”.

Desta forma, o endomarketing deve ser planejado como um processo contínuo, levando em consideração os objetivos da organização e dos colaboradores. O programa deve ser estruturado a curto prazo e de acordo com o momento e a variação de cenários.

Quanto ao endomarketing mudar a visão dos colaboradores, tornando-os mais comprometidos e motivados, os gestores acreditam que um programa de endomarketing bem planejado, com estratégias bem definidas proporcionam benefícios positivos, pois visa a valorização dos colaboradores, refletindo diretamente no desempenho do público interno. Assim, como colocado por Bekin, (2004, p. 88) “todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento”.

Quanto a possibilidade da criação de um programa de endomarketing na empresa, observa-se que os gestores acreditam ser viável, pois, investir em um programa com estratégias voltadas para o público interno torna-se indispensável para obter resultados positivos. A organização só tem a ganhar, além de destacar-se da concorrência, promovendo a valorização, estimulando a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com os gestores, a comunicação interna na organização ocorre pelos seguintes meios: e-mail, comunicado interno, treinamento e principalmente por meio de reuniões. Sendo:

- E-mails: a ferramenta utilizada para repassar as informações entre Direção > Líderes > equipes.
- Comunicado interno: utilizado para repassar a informação de modo geral aos colaboradores da empresa, servindo também como reforço de assuntos informados em reuniões.
- Treinamento: ocorre para alinhamentos de informações referente ao produto de forma geral. Existe o treinamento inicial, quando o colaborador é contratado e isso dura no máximo um mês.
- Reuniões: Este é o meio principal de comunicação da empresa para os colaboradores e acontece entre todos os níveis hierárquicos.

Já quanto a informação ser transmitida com êxito, todos concordam que ainda ocorrem falhas, ou seja, tem ruídos no processo de comunicação, onde as informações não são claras e nem objetivas, causando mal-entendidos entre os colaboradores.

Para Matos (2006, p. 116) “A qualidade da comunicação em uma conversação depende do nível de entendimento mútuo”. Porém, uma boa comunicação evita frustrações e mal-entendidos.

Segundo a perspectiva de Bekin (2004 p.98) “A maioria das empresas informa, mas não se comunica”. A comunicação no interior das empresas tem que ser clara, objetiva, e com respeito, pois, a informação por si só, não gera impacto, mas, quando um fala o outro ouve com atenção isto gera credibilidade, permitindo que o colaborador se sinta valorizado e integrado com a empresa e seus objetivos.

Quanto à informação chegar no tempo certo aos colaboradores, os entrevistados concordam de forma parcial, reforçando a questão anterior, de que existem falhas na transmissão das informações, ou seja, a comunicação não é eficaz. Para Bekin (2004 p. 99) “sem comunicação saudável na empresa, fatalmente seus objetivos e prioridades não serão claros”. A comunicação com o público interno pode ser um dos meios que faz a empresa crescer e este processo deve contar com meios bem estabelecidos e estratégicos.

Em relação a comunicação informal os gestores percebem como algo negativo, pois essa forma de comunicação dissemina informações erradas ou com apresentação de desvios, ou pontos de vista pessoal, o que acaba influenciando negativamente o desempenho dos colaboradores.

Segundo Brum (2017, p. 47), a comunicação informal acontece, “[...] quando as empresas tomam uma decisão, mas levam bastante tempo para transformá-la em informação e repassá-la ao público interno”. Neste caso mesmo existindo canais internos de comunicação, este não consegue transmitir a mensagem aos colaboradores.

4.3 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES COM RELAÇÃO A CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Para os gestores a ideia de criar um programa de endomarketing é importante, pois, o programa engloba ações que são voltadas para o desenvolvimento do público interno, ao mesmo tempo em que visa aumentar a qualidade nos serviços prestados e a produtividade dos colaboradores.

Os gestores acreditam que um programa de endomarketing, planejado conforme o cenário da organização pode ser de vital importância para alcançar os objetivos e metas da empresa. Pois, vivemos na era da informação, desta forma, acreditam que as organizações que trabalham o processo de endomarketing, conseguem alcançar seus objetivos.

A partir da percepção dos gestores em relação ao endomarketing e suas ações foi desenvolvido um programa de endomarketing para empresa de telemarketing, Silva Detoni, levando em consideração a análise do cenário atual da mesma.

4.4 PROPOSTA DE ENDOMARKETING

Este programa de endomarketing foi elaborado a partir da percepção dos gestores da empresa e avaliação das métricas apresentadas: absenteísmo, média mensal de 8,34%, sendo a meta de 3,50%; rotatividade de 7,12%, sendo a meta de 5,00%; tempo médio de atendimento (TMA) de 330 segundos, sendo a meta de 300 segundos.

Este programa tem como objetivo, despertar um estímulo contínuo de motivação, engajamento, comprometimento e valorização do público interno, visando alcançar os objetivos e metas estabelecidas pela empresa.

Para fazer a análise do ambiente interno foram realizadas buscas por informações, no site da empresa, como: tempo que a empresa está na atividade, qual o ramo de atuação e a forma como conseguem novos clientes; coleta de dados internos com os gestores, como: metas, resultados mensais, situação geral do quadro de funcionários e uma visão da forma de gestão e quais os principais problemas enfrentados; e conversa informal com a gerência geral e gerência de recursos humanos, foram obtidos dados como: quais os planos da empresa para o futuro e o que ela está buscando como, melhorias e expansão. Com os dados e as informações coletadas, realizou-se o estudo utilizando a matriz SWOT. Então, foram considerados os seguintes fatores:

As Forças onde foi levado em consideração a experiência de 34 anos que a empresa possui no mercado, atuando na prestação de serviços para órgãos públicos, e os profissionais capacitados com experiência e conhecimentos no desenvolvimento de suas funções.

As Fraquezas consistiram na falta de comunicação interna, falha na comunicação entre as áreas administrativas e operacionais; falta de cordialidade entre gestores; nível cultural dos colaboradores; não valorização dos colaboradores, faltando estímulos, motivação, engajamento e comprometimento.

As Oportunidades foram identificadas a conquista de novos projetos por meio de processos de licitação; conquista de novos clientes (empresas privadas); ampliação dos tipos de atendimentos prestados.

As Ameaças identificadas foram, principalmente, a concorrência, pois existem outras empresas que podem participar do processo licitatório para o período de 2019 / 2024, apresentando diferenciais no que diz respeito ao fator econômico.

Considerando a análise do ambiente interno, apresenta-se as ações e instrumentos que vão compor o programa de endomarketing. As ações foram planejadas levando em consideração os objetivos da empresa e dos colaboradores e os resultados.

- Manual e vídeo de integração à empresa
- Jornal de Parede;
- Cartazes Motivacionais;
- Cartazes Informativos;
- Reuniões.

Manual e vídeo de Integração à empresa: o colaborador terá acesso ao material no treinamento inicial. No caso dos funcionários que já fazem parte do quadro da empresa, o material será entregue por meio de uma campanha institucional.

Jornal de Parede: Terá a tiragem mensal e o conteúdo será voltado para o reconhecimento dos funcionários do mês, dicas para melhoria do atendimento ao público, informações sociais, datas festivas, espaço para publicação de notas, poesias, artigos técnicos produzidos pelos funcionários. Além das campanhas abaixo:

Campanha Cartazes Motivacionais: Terá divulgação semanal. Todas as segundas-feiras será anexado ao jornal de parede e ficará disposto nos róis dos elevadores. Como a empresa está passando por mudanças em relação a carga horária dos colaboradores e em processo para inibir e mudar a cultura da utilização de celulares e comidas no interior da central e no rol dos elevadores, as campanhas podem trazer os seguintes temas:

- A mudança é fundamental para o crescimento profissional e pessoal;
- Métricas;
- Competência, habilidade e atitudes;
- O trabalho em equipe;
- Dicas de moda e maquiagem para o trabalho;

Campanha Cartazes Informativos: com objetivo de explicar aos colaboradores o porquê da alteração na carga horária dos atendentes, esclarecer a importância da não utilização de celulares e não poder comer no interior da central. De forma sucessiva cada campanha terá duração de 30 dias, os cartazes serão

anexados no rol dos elevadores. Terá o conteúdo voltado mais para textos e serão trabalhados os seguintes temas:

- Marketing de benefícios: elaborar cartazes divulgando os benefícios que a empresa oferece para os seus colaboradores, deixando-os informados de como usufruir dos mesmos. Sempre que existir novos benefícios realizar a divulgação de forma clara e objetiva, deixando o nome do responsável a ser procurado em caso de dúvidas;
- Marketing de incentivo: manter a divulgação das ações que são realizadas para incentivar a busca por melhores resultados e qualidade, quais são as recompensas quando esses resultados são alcançados, os planos de carreira, as possibilidades de conquistar novas oportunidades internas e como todo esse processo é realizado, desenhando fluxos e gráficos com rankings;
- Marketing cultural: realizar a confecção de cartazes para expor os novos rumos que a empresa está prospectando, quais comportamentos e movimentos são desejados e o que se espera com toda mudança. Também esclarecer como tudo isso pode afetar positivamente a organização como um todo e cada colaborador poderá entender como ele também poderá ser afetado com as melhorias;
- Carga horária;
- Qualidade no atendimento ao público;
- Relacionamento interpessoal;
- Conhecendo seus resultados;

Reuniões: serão realizadas 2 (duas) reuniões mensais entre coordenadores e supervisores e 1 (uma) trimestral, entre coordenador e os representantes das equipes.

As reuniões ente coordenadores e supervisores serão definidas da seguinte forma: 1 (uma) com o intuito de sanar as dúvidas da operação conforme demandas e dificuldades apresentadas pelo sistema operacional e apresentação de procedimentos; e 1 (uma) para repassar informações corporativas, para esclarecer decisões, e posicionamento da empresa, apresentação de resultados e ouvir as opiniões e sugestões dos supervisores.

A reunião com os representantes das equipes acontecerá a cada 3 (três) meses e contará com a gerência e coordenador de recursos humanos da empresa,

para ouvir a opinião e sugestões, sanar dúvidas e esclarecer posicionamentos da empresa com relação as decisões tomadas em face de algum fato.

5 CONCLUSÃO

Considerando-se o endomarketing como um processo que visa o crescimento e destaque da organização no mercado, estimulando o engajamento, comprometimento e motivação dos colaboradores, visando qualidade e maior produtividade dos serviços ofertados pelas empresas. Tem-se como foco a conquista do público interno como primeiro cliente. As ações de endomarketing têm que ser planejadas estrategicamente para que os colaboradores entendam os objetivos da empresa em harmonia com os seus, assim, o colaborador vai se sentir motivado para realizar um ótimo trabalho.

O objetivo da monografia era identificar a percepção dos gestores da empresa de telemarketing, com relação a necessidade da criação de um programa de endomarketing, salientando seus benefícios. Após a realização de estudo aprofundado sobre o tema e pesquisa realizada com os gestores foi possível identificar a viabilidade da criação do programa de endomarketing para empresa, devido, as estratégias de endomarketing manter os colaboradores motivados e engajados, e trazer benefícios que reflitam na qualidade e produtividade dos serviços fornecidos, trazendo vantagens competitivas para a organização.

Foi possível observar também que a empresa possui dificuldades na comunicação interna, o que pode ser melhorado por meio de estratégias continuadas de endomarketing, pois as estratégias visam uma comunicação clara e objetiva atingindo o público interno de forma uniforme. A empresa pode utilizar de várias estratégias, dentro do programa de endomarketing, para manter o público interno engajado e sentindo-se valorizado, mesmo que o ambiente apresente constantes mudanças, o que geralmente acontece em uma empresa de telemarketing.

O programa foi criado com base na percepção dos gestores e na análise do ambiente interno. A pesquisa foi realizada para fins acadêmicos e fica a critério da empresa realizar a implantação do programa. O estudo tinha como proposta responder os objetivos apresentados, o que foi alcançado por meio da pesquisa realizada com os gestores.

REFERENCIAS

- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como pratica-lo com sucesso**, São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing: como estratégia de gestão; encante seu cliente interno** - 3. ed. / 2005.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing Estratégico: como Transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores** – são Paulo: Integrare 2017. 272p.
- CANO, D. S.; SAMPAIO, I. T. A. **Interação em psicologia**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.
- CHAVES, E. P. S.; FRANÇA, A. V. S.; CARVALHO, K. A. P. **O Endomarketing Alinhado as Estratégias de Reconhecimento e Valorização do Capital Humano nas Organizações: Uma Análise Bibliográfica** - Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.5, n.1, janeiro / abril 2013.
- DIAS, J. G. G. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 1989.
- GIL, A. C. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MANCINI, L. **Call Center: Estratégia para Vencer**. 2ª edição. Summus, 2006.
- MATOS, G. G. **A Cultura do Diálogo: uma estratégia da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7a. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOCELIN, D. G.; SILVA, L. F. S. C. **O Telemarketing e o Perfil Sócio-ocupacional dos Empregados em Call Center** - CADERNO CRH, Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387, maio / agosto. 2008.
- PINHEIRO, J. M. S. **Da Iniciação Científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**, Ciência Moderna 1ª Edição 2010.
- SARRACENI, J. M., et al. **Endomarketing: Ferramenta de Gestão Estratégica para as Empresas** - III Encontro Científico e Simpósio de Educação

Unisalesiano Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores Lins - 17 – 21 de outubro de 2011.

SILVEIRA, S. M.; MOURA, M. A. **SCRIPTS DE ATENDIMENTO EM CALL CENTERS: uma visão de documentos eletrônicos** - Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 15, n. 29, p.145-168, 2010.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, C. P.; FOTUNA, A. A. M. **Gestão Com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios** - 2. ed. Rio de Janeiro: Editos FGV, 2001.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** integrando teoria e pratica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.