

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
CENTRO UNIVERSITARIO DE ANAPOLIS

AVANÇOS DO ENDOMARKETING NA CIENTIFICA FARMACÊUTICA - CIFARMA

Francisco Alves de Lira

Goiânia
2009

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
CENTRO UNIVERSITARIO DE ANAPOLIS

AVANÇOS DO ENDOMARKETING NA CIENTIFICA FARMACÊUTICA - CIFARMA

Francisco Alves de Lira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Farmacêutica, oferecido numa associação entre a Universidade Católica de Goiás, a Universidade Estadual de Goiás e o Centro Universitário de Anápolis para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. *Eliane Lopes Brenner*

Goiânia
2009

L768a Lira, Francisco Alves de.
Avanços do endomarketing na Científica Farmacêutica –
CIFARMA / Francisco Alves de Lira. – 2009.
61 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Goiás,
Universidade Estadual de Goiás, Centro Universitário de
Anápolis, 2009.

“Orientadora: Prof^a. Dr^a Eliane Lopes Brenner”.

1. Indústria farmacêutica – endomarketing – avanços. 2.
CIFARMA – Científica Farmacêutica – endomarketing –
Goiânia (GO). 3. Endomarketing – indústria farmacêutica. 4.
Gestão empresarial – indústria farmacêutica – Goiânia (GO).

I. Título.

CDU: 615.12:338.45:658.5(817.3)(043.3)



UNIVERSIDADE
Católica
DE GOIÁS

PRÓ-REITORIA DE
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
Av. Universitária, 1069 - Setor Universitário
Caixa Postal 86 - CEP 74605-010
Goiânia - Goiás - Brasil
Fone: (62) 3946.1071 - Fax: (62) 3946.1073
www.ucg.br - prope@ucg.br

DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO,
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM TECNOLOGIA
FARMACÊUTICA

DEFENDIDA PELO MESTRANDO FRANCISCO ALVES DE LIRA,
EM 22 DE SETEMBRO DE 2009 E aprovado PELA
BANCA EXAMINADORA.

1) Dra. Eliane Lopes Brenner / UCG (Presidente)

2) Dra. Kátia Barbosa Macêdo / UCG (Membro Interno)

3) Dr. Arédio Teixeira Duarte / Faculdade Lions (Membro Externo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar por trilhar meus caminhos através do amor, paz de espírito e ética.

Agradeço emocionadamente a minha esposa Otávia e o meu filho Rodolfo pelo companheirismo, dedicação, cumplicidade, incentivo e amor a mim dedicado.

Finalmente, agradeço a Prof^a. Dr^a. Eliane Lopes Brenner pelo acompanhamento e orientação fundamentais para a elaboração deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	vi
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE TABELAS..	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
INTRODUÇÃO	11
I. Objeto de Estudo	13
II. Problema de Pesquisa	13
III. Hipótese	13
IV. Objetivos da Pesquisa	14
V. Organização dos Capítulos	14
CAPÍTULO I – ENTENDENDO O QUE É ENDOMARKETING.....	15
1. Marketing	17
1.1 Marketing Farmacêutico	19
1.2 Endomarketing ou Marketing Interno	22
1.3 Comunicação Organizacional	26
CAPITULO II – A PESQUISA: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING NA CIFARMA.....	31
2.1. Abordagem Metodológica	31
2.2. Procedimentos e Instrumentos	32
2.3 Resultados e Discussão	35
2.3.1 Diretrizes da Diretoria.....	35
2.3.2 Perfil da Base Operacional.....	40
2.3.3 Referências de Endomarketing.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	56
Apêndice 1- Questionário para Diretor Geral e Gerente do Departamento De Gestão de Pessoas.....	57
Apêndice 2- Questionário utilizado para a Base Operacional	59
Apêndice 3- Termo de Consentimento	61

LISTAS DE ABREVIATURAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BPF - Boas Práticas de Fabricação

CIFARMA - Científica Farmacêutica Ltda

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ações.....	38
Quadro 2 – Relacionamento.....	39
Quadro 3 – Departamentos	39
Quadro 4 – Endomarketing.....	40
Quadro 5 – Comportamento dos colaboradores	40
Quadro 6 – Facilitador de sinergia	41
Quadro 7 – Perfil dos colaboradores que atuam na base operacional	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Motivação.....	45
Tabela 2- Visão da organização antes de ser efetivado	46
Tabela 3- Visão da organização depois de ser efetivado	47
Tabela 4- Objetivos.....	47
Tabela 5- Relação com seus superiores	48
Tabela 6- Meios de comunicação	48
Tabela 7- Grau de satisfação.....	49

RESUMO

Reestruturar e qualificar a comunicação interna é o caminho certo para levar os colaboradores internos a compartilhar os objetivos da organização e fazê-los caminhar para um nível de satisfação desejável, para atingir bons resultados. O objetivo geral da dissertação que se apresenta foi investigar se a CIFARMA, situada em Goiânia - Goiás adota uma estratégia de gestão pautada na promoção de ações referentes a programas de endomarketing. Buscou-se avaliar se a aplicação da filosofia de endomarketing na organização está sendo, de fato, uma ferramenta capaz de elevar a sua capacidade competitiva e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade da comunicação interna. Esta pesquisa constitui-se de um estudo de caso, apoiando-se na aplicação de um questionário aplicado ao diretor geral e gerente de gestão de pessoas, e 19 colaboradores da base operacional. Constatou-se, através das respostas, o posicionamento da gerência em relação ao assunto endomarketing no segmento farmacêutico, sendo destacado o reconhecimento da valorização dos profissionais e que a informação sobre todos os aspectos inerentes à organização é condição fundamental para que haja comprometimento, desenvolvimento e produtividade. Pôde-se conhecer o perfil dos colaboradores e identificar os tipos de ações desenvolvidas pela organização que propiciam uma boa relação interpessoal e engajamento dos colaboradores. Os dados revelaram que a organização obteve melhorias significativas na comunicação interna, transformando em vantagens competitivas, tanto que as ações desenvolvidas na visão dos pesquisados colocaram a organização como séria, respeitada, proporcionando um bom relacionamento e diálogo com os superiores.

Palavras-chave : Colaboradores; Endomarketing; Indústria Farmacêutica.

ABSTRACT

Restructuring and qualifying internal conversation is the right way to take the internal workers to share the organization objectives and make them go towards satisfying levels, to achieve good results. The general goal of the dissertation presented was to investigate if CIFARMA, in the city of Goiania, Goiás, adopts a leadership strategy based on advertising actions referring to endomarketing programs. The applying of endomarketing philosophy was sought in the organization and is being, in fact, a tool able to elevate its competitive ability and, at the same time, improve its internal communication quality. This research is made up of a situation study, based on the application of a questionnaire applied by the general principal and people's head manager and 19 workers from the operational base. The responses showed that the manager's position related to the endomarketing subject in pharmaceutical area, the acknowledgement of the professional values stood out and the information on all aspects connecting to the organization is a fundamental condition to having commitment, development and productivity. The workers characteristics can be known and their kinds of developed actions identified by the organization which offers a good interpersonal relationship and involvement of the workers. The information reveals that the organization achieved significant improvements in the internal communication, changing into competitive advantages, so that the developed actions in the sight of the researchers, placing the organization as serious and respectful, offering good relationship and dialogue with the superior ones.

Keyword: Workers; Endomarketing; Pharmaceutical Industry

INTRODUÇÃO

É sabido que o trabalho absorve um terço, ou mais, das horas do dia do ser humano profissionalmente ativo, fazendo com que esta atividade adquira uma importância relevante em sua vida. O trabalho também proporciona às pessoas, oportunidade de estarem em grupo, aspecto considerado importante para o bem estar do ser humano.

Atualmente observa-se que as empresas modernas têm aumentado sua preocupação em trabalhar com colaboradores de maneira a ouvir suas sugestões, fazer com que participem das tomadas de decisões e desenvolvam um nível de satisfação cada vez maior para com a organização. À medida que há um nível de satisfação favorável ou positivo neste ambiente, os colaboradores tornam-se pessoas mais felizes, produtivas, e acabam se constituindo num importante diferencial de competitividade para as empresas.

Uma das estratégias utilizadas para atender aos anseios do colaborador é o emprego do endomarketing, sendo que ENDO provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, Marketing para dentro (BRUM,1998). No endomarketing os colaboradores são tratados como clientes. O motivo da utilização do endomarketing justifica-se pelo efeito direto na satisfação dos clientes externos, tornando-os mais seguros no momento da verdade, em que eles decidirão pela aquisição de um produto ou contratação de uma prestação de serviço, além do aumento da produtividade do colaborador em função do seu bem-estar.

Essas estratégias estão alinhadas “a um contexto econômico mundial que se tem caracterizado por uma larga competitividade, que vem determinando profundas mudanças conceituais e pragmáticas na gestão das empresas” (BARÇANTE & CASTRO, 1999).

De acordo com Brum (2000), o marketing interno é definido como “dar ao colaborador educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa feliz e criativa, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.”

Diante dessa situação, para investir no mercado competitivo e ter colaboradores mais produtivos, as organizações precisam de uma estratégia adequada às necessidades, expectativas e desejos dos clientes externos, que pode

ser alcançada através do marketing interno, com o objetivo de fazer com que os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da organização.

Pode-se entender que o objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o colaborador, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações e, assim, integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando a melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos (BRUM 1998). Segundo o mesmo autor, é preciso dar ao colaborador consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender os clientes, incluindo envolvimento, o comprometimento, a sua valorização e qualificação para que ele possa assumir responsabilidades e tomar iniciativas, pois uma informação errada dada ao seu cliente ou uma imagem negativa passada pela organização podem comprometer o desenvolvimento de todo um projeto.

Neste contexto, este estudo visa mostrar que o endomarketing, por facilitar a comunicação e as relações entre os colaboradores, transforma-se em uma ferramenta indispensável na melhoria do ambiente organizacional e, conseqüentemente, no poder competitivo da organização.

Dessa forma são válidos estudos que se preocupem em avaliar a existência de programas de endomarketing na formatação de uma estratégia de gestão empresarial.

I. Objeto de Estudo

A Científica Farmacêutica Ltda - CIFARMA é uma indústria farmacêutica brasileira criada em 1999. Tem sua primeira fábrica instalada em Santa Luzia – MG, onde são fabricados produtos sólidos orais nas linhas efervescentes e penicilâmicos. Em 2002, foi instalado o parque industrial em Goiânia, sito na BR 153, Km 5,5 – Jardim Guanabara, com uma área de 100.000 m², operando com as unidades de líquidos como xaropes e soluções orais, semi-sólidos como cremes e pomadas e líquidos estéreis de uso oral e injetável. O portfólio de produtos apresenta-se quase 100 produtos, divididos em 3 linhas comerciais que são: Farma, MIP & Consumo e Mabra. Conta atualmente com 370 colaboradores, sendo 75 da base operacional.

II. Problema de Pesquisa

Em um cenário organizacional cada vez mais competitivo, marcado por mudanças e turbulências, é imperativo que as organizações tenham respostas rápidas aos vários desafios que estas mudanças representam. É necessário à definição de regras claras na condução dos processos internos, principalmente no que se refere aos colaboradores, e para auxiliar na continuidade desses processos, entra em cena uma ferramenta administrativa chamada endomarketing ou marketing Interno que se apresenta como a interface entre o cliente, o produto / serviço e o colaborador.

Analisando esta problemática questiona-se: Como são organizadas as ações de endomarketing na indústria farmacêutica CIFARMA? Até que ponto o endomarketing poderá ser um instrumento capaz de fortalecer as relações interpessoais e comunicação empresarial?

III. Hipóteses

O endomarketing é uma estratégia de gestão capaz de promover a melhoria da comunicação interna e as relações interpessoais na CIFARMA.

As ações de endomarketing praticadas pela CIFARMA estão levando uma melhoria na comunicação interna e nas relações interpessoais e conseqüentemente propiciando uma satisfação ao cliente.

IV. Objetivos da Pesquisa

Geral

Investigar se a indústria CIFARMA adota uma estratégia de gestão pautada na promoção de ações referentes a programas de endomarketing.

Específicos

- Verificar a aplicação do endomarketing.
- Analisar os métodos de implantação do endomarketing.
- Verificar se existe incentivo por parte da empresa que favoreça o relacionamento interpessoal de seus colaboradores.

V. Organização dos Capítulos

No Capítulo 1, foi apresentado o contexto de entendendo o que é endomarketing, com vistas a ressaltar a relevância das indústrias farmacêuticas, marketing, marketing farmacêutico, endomarketing e comunicação organizacional, apoiados nas concepções dos principais autores que deram sustentação a esta dissertação.

No capítulo 2, são apresentados a abordagem metodológica, os procedimentos e instrumentos adotados, que é o estudo de caso. Enfocaram-se também os resultados e discussões, extraídos através das tabelas e quadros, após a tabulação dos dados obtidos pelos questionários enviados e respondidos pela diretoria geral, gerência de gestão de pessoas e pelos colaboradores que atuaram na base operacional.

Relataram-se, então, as considerações finais do trabalho, apresentando uma análise, com comentários sobre a avaliação das hipóteses levantadas, resultados obtidos e recomendações para outros estudos.

Foram disponibilizadas as referências, que deram suporte a este trabalho e, por último, estão anexados os apêndices destinados à diretoria geral a gerência de gestão de pessoas, à base operacional e o termo de consentimento.

CAPÍTULO I

ENTENDENDO O QUE É ENDOMARKETING

Este capítulo está centrado em um levantamento bibliográfico sobre o tema abordado, em que os autores citados justificam-se pela coerência das suas idéias e também pela qualidade das informações. Ele teve o seu início com uma explanação das indústrias farmacêuticas, adentrando para as estratégias de marketing e marketing farmacêutico, destacando o endomarketing por dar origem ao tema da pesquisa e, na seqüência, contempla a comunicação organizacional devido a sua importância na tomada de decisão.

A indústria farmacêutica ao longo de sua história passou por várias inovações tecnológicas e lançamento de novos produtos, exigindo grandes investimentos. O início se deu juntamente com o progresso da medicina, a partir do século XIX. Nessa época, a maioria dos produtos era de origem natural, sendo que seu desenvolvimento por parte dos cientistas decorria da aplicação de práticas terapêuticas primitivas, cujas principais atividades eram a separação e purificação de produtos extraídos de plantas ou animais (FIÚZA e LISBOA, 2007).

De acordo com Italiani (2006), essa realidade sofreu alterações positivas em função dos avanços científicos e tecnológicos ocorridos nas décadas de 40 e 50, resultando no desenvolvimento de uma grande quantidade de novos produtos, obrigando as indústrias farmacêuticas a se ajustarem ao processo de integração vertical, estabelecendo uma associação com a produção de matérias primas, pesquisa e desenvolvimento de novas fórmulas, e sua comercialização.

Para o mesmo autor, com o aumento da competitividade após a segunda guerra, organizações se internacionalizaram, conquistando posição de liderança, através de fatores como: inovação envolvendo novas tecnologias; novas formas de competição; diferenciação e comercialização de produtos; e adoção de uma estratégia de marketing.

De uma maneira geral, podem-se destacar três características para o setor farmacêutico mundial: a internacionalização, a diversificação e a concentração. Primeiramente, no tocante à internacionalização, o que se verificou foi um grande crescimento e transnacionalização de algumas organizações, espalhadas por diversos países, especialmente Estados Unidos e Europa, provocando uma

concentração dos interesses da indústria de medicamentos e uma diversificação em seus produtos. Uma visão crítica a respeito destas características é que elas poderão se apresentar com sendo uma forte tendência para a formação de cartel ou oligopólio, de certo modo contrariando as leis de mercado.

A indústria de medicamentos em sua organização possui algumas particularidades: seu processo de produção é regulamentado pelo governo, através da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, obedecendo a critérios das Boas Práticas de Fabricação (BPF) que, de acordo com Alencar (2005), determinam que todos os processos sejam definidos claramente e sistematicamente revisados em função da experiência adquirida, que sejam definidas as etapas críticas do processo de fabricação e os produtos possuam infra-estrutura necessária, a qual deve incluir pessoal qualificado devidamente treinado, espaço e instalações adequadas, equipamentos e serviços adequados. Observa-se que esta nova forma de trabalho pelas BPF procura minimizar os riscos inerentes a cada fase de fabricação de um medicamento e garantir a eficácia e a segurança desejada para o produto final.

A indústria farmacêutica tem investido especialmente no marketing, já que o trabalho de equipe de vendas de uma organização do setor é visitar os médicos em que o laboratório possui interesse e apresentar os medicamentos produzidos. O objetivo é manter o nome do medicamento na mente do médico. Para que a equipe de vendas desenvolva um bom trabalho é necessário que adote em seu ambiente interno práticas de incentivos. Neste sentido para manter uma equipe satisfeita e com atuação mais participativa, as organizações modernas passaram a preocupar-se mais com as expectativas e necessidades de seus colaboradores. Considera-se que estes precisam estar em equilíbrio entre suas expectativas e a percepção que eles tem do seu atendimento. Esta relação demonstra o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Schneider e Bowen (1985) definem clima de trabalho como um conjunto de percepções que os colaboradores compartilham sobre o que é importante na organização, o tipo de comportamento que é esperado e apoiado pelos dirigentes. Para Johnson (1996), diz-se que existe um clima de serviço quando estas percepções indicam que o serviço é importante para a organização.

1 - Marketing

O cenário dos negócios foi e sempre será incerto, dinâmico e imprevisível. No entanto, as novas tendências estão chegando cada vez mais cedo, o que reduz drasticamente a durabilidade dos planos estratégicos. Antes dos anos 90, as empresas podiam preparar suas ações para serem aplicadas nos próximos 5, 6 ou 10 anos. Esta prática não funciona mais e a dificuldade em prever o futuro dos mercados e das tendências dos consumidores faz com que o cenário tenha que ser revisto quase que anualmente. O marketing e a comunicação estão no centro de uma revolução. Explica-se, com isto, a proposição de um novo formato de negócios e de relacionamentos. A dinâmica frenética do cenário econômico exige uma postura mais atenta das empresas em relação ao seu mercado de atuação.

As principais causas destas mudanças são a tecnologia (baseada na plataforma digital), a economia globalizada, a concorrência acirrada, os sistemas sociais, a legislação (cada vez mais protegendo questões ligadas a sustentabilidade) e os próprios consumidores (GOLLNER, 2008).

As transformações radicais que a economia mundial vem passando, podem tornar obsoletas organizações cujas estratégias foram vencedoras durante muito tempo (KOTLER, 1998). No panorama histórico do marketing, os anos 60 foram marcados pelo ressurgimento da concorrência, com o avanço da industrialização mundial que acirrou a competição entre as organizações e a disputa pelos mercados. As mudanças econômicas, políticas e sociais começaram pela década de 70, onde as economias não mantiveram as altas taxas de crescimento vivenciadas nos anos que seguiram á segunda guerra mundial (HOOLEY; SAUNDERS, 1996). Nos anos 80, as mudanças nas práticas foram provocadas pela concorrência de preços que se tornou mais agressiva, pela reengenharia na busca por redução de custos, pelas respostas imediatas às tendências de mercado e pela necessidade de coordenar as ações de comunicação, procurando dominar a concorrência com habilidade. Nos anos 90, iniciou-se o processo de discussão de conceitos, como inovação e a transição da tecnologia da informação Kotler (2004) concorda que as mudanças na variável marketing serão mais drásticas no século XXI devido às tecnologias e à globalização.

A partir deste ponto, os teóricos e executivos passaram a perceber que o marketing de massa, em seu conceito, desperdiça e ignora a individualidade dos

consumidores, e os trata de uma forma muito heterogênea. Apenas investir maciçamente em marketing e propaganda não produz resultados efetivos e, por trás disto, deve haver um planejamento de comunicação de “fora para dentro da organização” que leva em conta o atual perfil do consumidor, as especificações e potencialidades das novas mídias (aliadas às tradicionais) e, por fim, os objetivos da organização (GOLLNER, 2008). Para contrapor estas práticas sustentadas pelo marketing tradicional, entra em cena o novo marketing que propõe um amplo debate sobre a necessidade de as organizações se ajustarem a um cenário muito debatido nos últimos tempos: uma nova economia comandada por um consumidor ativo e interativo; comunidades conectadas em rede; poder do usuário comum em interferir em marcas e produtos. Percebe-se que esta estratégia de marketing renovada, focada em endomarketing, obedece aos critérios de promover a melhoria qualitativa e quantitativa do processo de vendas e apresentar resultados em curto e médio prazo.

O principal desafio neste novo marketing está na utilização das novas tecnologias (e compreender como utilizá-las e qual sua potencialidade), segmentar o mercado e desenvolver produtos e serviços individualizados. Para que isto ocorra, os gestores de marketing precisam conhecer alianças estratégicas com canais de distribuição, reduzir custos de transação com os clientes e desenvolver programas de comunicação e canais eficazes direcionados ao marketing nos moldes da customização que, segundo Pine (1994), pode ser entendida como a flexibilidade levada ao extremo, na qual se busca a capacidade com benefícios próximos ao da produção em massa utilizando-se de critérios competitivos, como custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade.

Dessa forma, para ter condições de oferecer ao cliente produtos e serviços customizados, produzidos de acordo com as suas necessidades e especificações, além da tecnologia, a organização precisa ter sua estratégia revista. Na segmentação, a meta será o mercado individual ou de grupo menores. As organizações que se utilizam dos sistemas *outbond* ações direcionadas de “dentro para fora” – devem passar a utilizar os processos interativos – agregando planejamento e implementação de “fora para dentro”, adequando-se à atual situação de mercado. Torna-se imprescindível não faltar produtos e serviços quando e onde o cliente quiser e não de acordo as necessidades de varejo (SCHULTZ, 2004).

1.1- Marketing Farmacêutico

Atualmente, as organizações não atuam mais em mercados onde existem poucos concorrentes, com suas condutas quase sempre previsíveis. Hoje, os concorrentes estão focados tanto na penetração como na expansão de seus mercados. Os avanços tecnológicos permitem que os produtos sejam lançados num tempo cada vez mais curto, em que conseqüentemente o seu ciclo de vida também será menor, forçando os profissionais do marketing a buscar meios de maximizar a aceitação e vendas destes. O marketing moderno coloca abaixo o conceito de vendas praticado no passado, onde as organizações simplesmente colocavam seus produtos no mercado e havia uma verba para a promoção deles, transformando em uma força de vendas onde naturalmente o produto era comercializado (ITALIANI, 2006).

O mesmo autor continua argumentando que a palavra mais ouvida dentro das empresas é: “diferenciação”. Entende-se com isso a adoção de medidas que efetivamente possam diferenciar produtos, em relação aos concorrentes diretos e também construir relacionamentos de longo prazo com a clientela.

A orientação dos negócios é agora voltada ao marketing e ao cliente focada na solução de problemas e na fidelização do cliente e não mais no custo de produção e no produto. As relações com os clientes terão que ser cada vez mais próximas, onde ouvir é o verbo mais utilizado pelas organizações de sucesso. No conceito de clientes não estão incluídos somente a classe médica ou os consumidores finais do produto, mas também, e principalmente, os colaboradores. O comprometimento de todos dentro de uma organização é o ponto chave na implementação das estratégias de uma organização, pois através dela surgem novas idéias, novos mecanismos de *feedback* e melhores qualidades e quantidades nos serviços prestados ou bens produzidos.

A organização orientada para a estratégia permite uma análise global dos problemas enfrentados e facilita a tomada de decisões embasada em atributos mais coerentes e sólidos para o sucesso a longo prazo.

O termo estratégia, segundo o que descreve Claret (2006), passou a fazer parte do dicionário das organizações a partir da década de 1950, quando a resposta às discontinuidades ambientais começou a se tornar importante. Nos primeiros

tempos, o significado do conceito de estratégia não estava claro, definido como “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra”.

A estratégia organizacional apresentou grande desenvolvimento, essencialmente no início da década de 1980, quando o fenômeno da reestruturação empresarial – conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional – ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e dos transportes, passando a predominar uma dinâmica de interação e integração em nível mundial (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

É importante enfatizar que, apesar das diversas formas de conceituar estratégia atribuída a autores diversos, indicam que não existe um consenso único e unânime sobre o tema, e isso se deve à amplitude deste conceito. A prova disto é que, complementando o que já foi dito em relação a estratégia organizacional, acrescenta-se uma outra linha de entendimento na visão dos autores citados abaixo que também escreveram a respeito deste assunto.

Para Kaplan e Norton (1997), a estratégia “é um conjunto de hipóteses de causa e efeito”. Em um conceito mais recente, Kaplan e Norton (2000), ainda dizem que “a estratégia tem a ver com opção”, sendo, portanto, um momento de se fazer uma escolha.

Para Porter (1999), a “estratégia é a criação de uma posição única, inimitável e geradora de valor”, que demanda um conjunto particular de atividades e que, para funcionar, nos obriga a abrir mão de muita coisa, fazendo *trade-offs*.

Ainda de acordo com o autor citado, é importante não confundir estratégia com eficácia operacional, pois, apesar de ambas serem essenciais para um desempenho superior, atuam de formas diferentes (PORTER, 1999).

Já para Mintzberg (2004), estratégia pode ser conceituada levando-se em conta que é um plano, ou algo equivalente - uma direção, ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. É um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Ambas as definições são extremamente válidas, ou seja, as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Observa-se que o conceito de estratégia evoluiu desde a ciência e a arte da guerra até os conceitos atuais com a maioria de pontos convergentes e alguns pontos divergentes, mas comum a todas elas especialmente nas modernas é que a estratégia bem formulada e implementada gera valor para as organizações, o que será traduzido em vantagem competitiva.

Por fim, parafraseando Italiani (2006), a definição da estratégia de uma organização inicia-se no topo dela, envolvendo seus principais acionistas e a alta administração. Deve representar não somente o aproveitamento de uma oportunidade, mas também assumir riscos e saber disponibilizar recursos e competências. As competências centrais da estratégia são entendidas como sendo:

a) Gerenciamento da estabilidade

A conquista e a permanência no mercado farmacêutico requerem um trabalho de monitoramento diário sobre as atividades desenvolvidas e a visibilidade da empresa.

b) Detecção de “gaps” na empresa

Um problema comum no mercado farmacêutico é que essas empresas direcionam o seu foco somente nas suas potencialidades, tornando-se alvo de críticas por parte dos especialistas que sustentam suas posições em afirmar que a maioria das falhas encontradas e que precisam ser sanadas urgentemente dependem muito mais da percepção que o cliente está tendo da empresa, das ações da concorrência e, principalmente, da capacitação humana no desenvolvimento do trabalho.

c) Conhecimento do negócio

Em uma situação normal o sucesso da empresa depende dos conhecimentos a respeito do negócio, dos hábitos e atitudes dos clientes principais. No mercado farmacêutico existe variação de conduta até mesmo por especialidade e faixa etária diante da necessidade de adquirir um produto farmacêutico.

d) Envolvimento da equipe

O componente humano das empresas nunca esteve tão visível dentro das estratégias das empresas. Em tempo de extrema concorrência e foco das atividades, a participação ativa e motivada dos funcionários pode representar a diferença entre

o sucesso ou o fracasso em determinado segmento de atuação, no caso específico o ramo farmacêutico.

Maior participação nas decisões para gerar um sentimento de propriedade para com a empresa, um ambiente que privilegie o trabalho em grupo e não a individualidade. O reconhecimento do potencial e esforço dos funcionários são algumas das principais atenções das empresas em geral no momento.

1.2 - Endomarketing ou Marketing Interno

Os termos endomarketing ou marketing interno vêm sendo usados, com frequência, como sinônimos, o que acaba gerando uma confusão conceitual, principalmente por autores nacionais. É importante entender quais são as diferenças entre um e outro e a sua aplicabilidade nas organizações. Souza e Santos (1992) apresentam uma definição do endomarketing levando em consideração a questão da multidisciplinaridade para que se entenda o conceito. Eles defendem que o endomarketing por si só não traz resultados positivos para a organização. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do colaborador com a organização, reforçando condições de motivação e participação, agindo mais ao nível de cultura organizacional. O sucesso ou fracasso de um modelo estratégico fundamentado na participação e no engajamento dos colaboradores dependerá, em muito, da congruência dos interesses desses com os da organização e do retorno que ambos obterão. Os autores defendem que o endomarketing não é apenas uma técnica, mas carrega consigo percepções de relações humanas, relações de troca e de administração estratégica. Além disso, é um tema multidisciplinar e deve receber contribuições de várias áreas do conhecimento. Porém, foi Inkotte (2000) que propôs uma diferenciação de conceitos, defendendo que o marketing interno é uma preparação da organização, e isso passa pela seleção, treinamento, motivação e informação dos colaboradores, com o objetivo bem definido de mobilizar toda a organização para atendimento às necessidades do cliente externo. Enquanto o endomarketing é uma evolução do conceito de marketing interno e deve ser entendido, segundo o mesmo autor, como uma forma opcional de gestão para aquelas organizações que já utilizam das estratégias de marketing, tendo o colaborador como um segmento de mercado e adaptando-se para motivar, conquistar, encantar e fidelizar, tornando a organização mais atrativa. Dessa

maneira, percebe-se que não há como ofertar ao mercado excelentes serviços se internamente a organização não consegue administrar os anseios e desejos de seu pessoal.

Outros autores também deram as suas contribuições sobre o assunto. Por exemplo, Brum (2000) define marketing interno como “dar ao colaborador educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa feliz e criativa, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Para Kotler (2004), marketing interno é a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação dos colaboradores hábeis que desejam atender bem os clientes”. Ele se refere á diferença entre o marketing interno e o marketing externo. Para o autor, o marketing interno deve preceder o externo. É certo que não se pode ter um serviço excelente sem antes preparar os colaboradores da empresa para fornecê-lo.

De acordo com o mesmo autor, outra maneira de evidenciar o endomarketing é como sendo toda e qualquer ação de marketing direcionada para a satisfação e aliança do colaborador com o intuito de melhor atender os clientes externos. Detecta-se que o marketing interno tem se tornado em uma ferramenta indispensável e de extrema importância para as organizações. A razão de tamanha importância é porque se constitui em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na organização, implementando e operacionalizando as ações mercadológicas. Dessa forma, observa-se que o principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da organização e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da organização.

De acordo com Grönroos (1995), o endomarketing aqui chamado também de marketing interno deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento cujo objetivo é assegurar que todos os colaboradores compreendam e vivenciem o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente. Para uma melhor compreensão Oliveira (2008), define cultura organizacional como o conjunto estruturado de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados de forma interativa pelas pessoas que atuam em uma organização. No entanto, faz-se necessário que todos os colaboradores estejam engajados e de acordo com a

proposta da organização, para que, assim, possa assegurar-se a sinergia e a qualidade nos serviços. Para promover este elevado nível de satisfação no ambiente de trabalho, é necessário construir-se um eficiente canal de comunicação, motivação e treinamento dos colaboradores, além de promover um acompanhamento nos procedimentos que acontecem antes, durante e após o contato com o cliente.

As organizações buscam constantemente a diferenciação de suas marcas e produtos com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivas. Da mesma forma, concentram esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e, com isso, obter a satisfação de seus colaboradores, por acreditar que os Recursos Humanos representam um de seus principais diferenciais comparativos. Dentre as formas de promover a motivação das pessoas, a prática de endomarketing é, provavelmente, a mais eficiente e convincente (COSTA, 2006).

Gestores de algumas organizações acreditam na falácia de que o colaborador é menos importante que o cliente externo. As análises organizacionais e de mercado têm demonstrado exatamente o contrário. Os estudos apontam que, embora o cliente externo seja o alvo, o colaborador é o instrumento para que o alvo seja plenamente atingido (NACFUR E LIGOCKI, 2003). Os mesmos autores afirmam que a organização que desejar proporcionar satisfação dos seus clientes externos deve, prioritariamente, investir na formação, preparação e satisfação dos seus colaboradores. Antes de vender um produto ou serviço para seus clientes, as organizações precisam convencer seus colaboradores a comprá-lo. O endomarketing surge como interface entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Entende-se com isto tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da organização. Fazendo uma análise mais ampla, observa-se que, apesar da existência de alguns programas de marketing interno, poucos livros foram publicados e apenas poucos artigos foram escritos a este respeito. Ressalta-se ainda que em relação a todos os autores supramencionados, detecta-se que, em razão das diferentes colocações, o colaborador é sempre visto como um elemento para o qual devem ser direcionados esforços. O que se pode concluir é que não existe unanimidade entre os mais diversos estudiosos referente ao tema, desta forma, dentro do escopo deste estudo o endomarketing assume a conotação de utilização das estratégias de mercados externas adaptadas ao ambiente interno das organizações com o objetivo de

proporcionar ganhos qualitativos e quantitativos tanto para a organização quanto para os colaboradores.

No Brasil, quando surgiu o endomarketing, este era utilizado por organizações do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os colaboradores. Aos poucos a relação capital trabalho foi evoluindo e o endomarketing pôde sair de dentro da fábrica para tornar-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, uma vez que o perfeito atendimento passou a ser entendido como uma atitude positiva oriunda de um colaborador igualmente positivo (BRUM, 2000).

Deve-se entender que o colaborador necessita de educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e informado para que possa se tornar uma pessoa feliz e criativa, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Existem fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing e que devem ser levados em consideração no momento em que todos os esforços estiverem sendo planejados, dentre eles, segundo BRUM (1998) tem-se:

a) A valorização da cultura da empresa: Quando se fala em cultura, fala-se de valores, crenças e comportamentos que permeiam a organização. Cada organização tem um tipo de cultura exatamente porque é uma organização de seres humanos.

b) Endomarketing como um processo educativo: Não existe mudança sem que as pessoas sejam educadas para isso. Existe um questionamento da validade do treinamento como instrumento de endomarketing. Se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, pode-se dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing.

c) Instrumentos que encantem o público interno: Um profissional de comunicação social ou de recursos humanos, que tem sob sua responsabilidade um programa de endomarketing, deve administrar sua criatividade e incentivo de ser quase um "produtor de Hollywood." Faz-se necessário a identificação de grandes idéias, buscando os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o colaborador.

d) Informação como responsabilidade da empresa: O endomarketing trabalha a informação de forma que ela contribua para que os objetivos e as metas globais da organização sejam alcançadas com a participação dos colaboradores.

As mensagens devem ser simples, curtas e claras: A linguagem utilizada num programa de endomarketing tem o compromisso da construção de um significado para as certezas e expectativas da organização na cabeça e no coração das pessoas envolvidas.

Em endomarketing, vive-se a curto prazo, pois a informação é decorrente de decisões e fatos do cotidiano, o que determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo (BRUM, 1998).

Observa-se que planejamento estrutural, conceitual e criativo pode ser feito para um, dois ou três anos, dependendo dos objetivos que se quer alcançar. O risco de tornar-se desatualizado existirá somente se as metas globais da empresa forem mudadas, o que dará lugar a um novo planejamento (BRUM, 1998).

1.3 - Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário, ou seja, simplesmente como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da organização dirigida ao colaborador e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores, etc.). Faz-se necessário esclarecer que definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente organizacional (LACOMBE E HEILBOM, 2008). Na visão desses autores a comunicação organizacional é considerada ferramenta fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a comunidade e o mercado. Para Maximiano (2006), a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal. Se as pessoas se comunicam eficazmente, os processos organizacionais tendem a ser eficazes também. Observa-se que os gestores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circularem em três direções: para baixo, para cima e para os lados.

a) comunicação para baixo

A comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. É a direção na qual seguem informações sobre todos os aspectos das

operações e do desempenho da organização, bem como as expectativas da administração em relação a seus funcionários.

A comunicação para baixo frequentemente tem caráter diretivo. São ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar ou modificações na linha de produtos ou nos métodos de trabalho. A comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas, através de relatórios sobre o desempenho da produção e das vendas, satisfação dos clientes e a situação financeira da empresa. Costuma ainda colocar em cartazes nos locais de atividade operacional (especialmente linhas de produção), para informar aos colaboradores sobre o volume de produção, nível de qualidade, satisfação dos clientes e outros dados. Isso permite que os colaboradores conheçam e aprimorem seu próprio desempenho. De acordo com Maximiano (2006), certos tipos de comunicação para baixo procuram estimular a comunicação para cima. São as reuniões e memorandos em que um gestor pede às pessoas nos níveis inferiores que enviem sugestões para cima ou para que manifestem suas opiniões a respeito de determinado assunto.

b) comunicação para cima

A comunicação para cima tem diferentes conteúdos. Em primeiro lugar seguem para cima as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores. São especialmente os diversos tipos de relatórios e a informação produzida pela observação do desempenho. Por exemplo, um inspetor de manutenção encaminha um relatório sobre danos para seu supervisor; um grupo autogerido de trabalho transmite ao coordenador de grupos os dados de produção e controle de qualidade. Além dos relatórios, a comunicação para cima pode levar alguns tipos especiais de informação: pesquisas de atitudes ou sugestões dos empregados estão entre as mais importantes.

c) comunicação lateral

Comunicação lateral é a que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias. Os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que

envolve diferentes unidades de trabalho. Segundo Maximiano (2006), uma modalidade importante de comunicação lateral é a que envolve diferentes unidades de trabalho e diferentes níveis hierárquicos simultaneamente. Diversas práticas de administração contemporânea, que usam alguma forma de trabalho de grupo, dependem desse tipo de comunicação, como qualidade total, administração de projetos e grupos de aprimoramento contínuo, entre outros exemplos.

Percebe-se que a idéia de implantação de um programa de endomarketing na CIFARMA deverá partir do princípio de que a prioridade que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da organização e aprimorando estas relações, visando uma melhoria na comunicação interna, ocasionando uma maior visibilidade da imagem institucional. O diagnóstico inicial procurou valorizar o marketing como uma estratégia, tendo o colaborador como um segmento de mercado e adaptando-se para motivar, conquistar, encantar, fidelizar e orientar para atender bem o cliente externo, acredita-se que o produto não vale coisa alguma se não existir o consumidor. Em outras palavras, atualmente a organização de sucesso é aquela que coloca o cliente como a razão única da atividade, e sempre deve estar voltada para a excelência no atendimento. No que se relaciona à área de endomarketing as ações da CIFARMA visam capacitar os colaboradores para uma prática de comunicação que privilegie a ética e o profissionalismo e também: estimular o trabalho em equipe; a participação e a pluralidade de idéias; definir posturas e compromissos no relacionamento com a gerência, usuários, fornecedores e comunidade. Sem dúvida surge a importância de reconhecer o endomarketing como um instrumento de conscientização e transformação do ambiente organizacional, visando à criação de uma nova mentalidade institucional.

É fundamental que os colaboradores alimentem a necessidade do sistema de comunicação como um todo, e para que este sistema obtenha sucesso, torna-se imprescindível o comprometimento de todos. Em relação à comunicação organizacional, acredita-se que a organização implementa uma cultura de comunicação, avalia perfil, demandas, necessidades e expectativas dos públicos de interesse, define posturas e compromissos no relacionamento (com clientes, fornecedores, colaboradores e as comunidades política e empresarial), busca e estimula a retroalimentação (*feedback*), aproxima pessoas e organizações em torno de objetivos comuns, valoriza a função social: razão da existência da organização.

Complementa-se ainda que a comunicação não mais se restrinja ao processo de comercialização e divulgação de produtos ou serviços. Ela participa ativamente da prospecção de demandas, da leitura do macroambiente em que a organização se insere e da mobilização dos colaboradores para atender aos novos desafios impostos pelos mercados emergentes. Enfim, ela está focada no atendimento ao cliente.

Com a finalidade de garantir o alcance dos objetivos inicialmente propostos pelo programa de endomarketing, a CIFARMA apresentou o Programa de Responsabilidade Social e Empresarial (MARÇO DE 2009), que é coordenado pelo Departamento de Gestão de Pessoas, nas quais relaciona os projetos e ações já implantados, conforme a seguir:

- Projeto de inclusão e desenvolvimento profissional de aprendizes;
- Projeto de desenvolvimento profissional de estagiários;
- Projeto colaborador parceiro da CIFARMA;
- Valorização da diversidade;
- Assistência médica;
- Cifarma news – informativo *on line*;
- Programa de integração do novo colaborador – PINC;
- Alimentação;
- Ginástica laboral;
- Palestras e campanhas com ações preventivas;
- Campanhas de imunização;
- Aniversariantes do mês;
- Projeto de inclusão sócio-econômico de pessoas com deficiência
- Seguro de vida em grupo;
- Centro de convivência;
- Gestão participativa – clube do C.H. A;
- Acompanhamento de colaboradores em auxílio doença;
- Código de ética;
- Projeto da farmacinha;
- SEMAC (semana do meio ambiente);
- Campanha reciclar;

- Campanha água, preservando para o futuro;
- Papa pilhas e baterias;
- Projeto Cifarma plantando esperança;
- Projetos meninas de luz;
- Cifarma assistência mulher.

Apesar da extensa lista de ações e projetos desenvolvidos pela CIFARMA, percebe-se que a sua maioria absoluta não foi citada e ao menos despertou interesse dos pesquisados. Isso mostra um desconhecimento por parte dos colaboradores em relação às atividades existentes na organização e que pode ser resolvida através da intensificação do sistema de comunicação em todo os seus níveis. Observa-se que os Projeto de inclusão profissional de aprendizes, Projeto de desenvolvimento profissional de estagiários e integração do novo colaborador, possuem objetivos e metodologias muito próximas. Recomenda-se que estes sejam reescritos, aglutinando os interesses específicos, unificando em um programa único. O mesmo procedimento poderá ser dispensado a Palestras e Campanhas com ações preventivas, Semana do meio ambiente e Campanha reciclar, por estarem no mesmo grupo de discussão. Complementa-se a ausência da citação por parte dos entrevistados de programas considerados importantes, como Centro de convivência, Projetos meninas da luz e CIFARMA assistência à mulher, devido ao seu alcance social e ao resgate da organização na contrapartida de responsabilidade social.

CAPÍTULO II

A PESQUISA: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING NA CIFARMA.

Neste capítulo são trabalhados os tópicos da abordagem metodológica, procedimentos e instrumentos, diretrizes da diretoria, perfil da base operacional, referências de endomarketing e os resultados e discussão. Trata-se de assuntos importantes porque neste composto estão retratados os métodos de como realizar a pesquisa e os resultados obtidos.

2.1 - Abordagem metodológica

Esta pesquisa constitui-se de um estudo de caso sobre a análise da aplicação de um programa de endomarketing na CIFARMA, começando pelo nível estratégico onde ouviu-se o diretor geral por ter a responsabilidade de liderar e coordenar todas as atividades referentes à definição de estratégias de crescimento, desenvolver e implementar políticas, procedimentos e controles de maneira a assegurar a consecução dos objetivos organizacionais, ouviu-se ainda o nível tático aqui representado pela gerente de gestão de pessoas na qual será responsável pelos resultados de sua área e pelos colaboradores, por distribuir os trabalhos, planejar e controlar os resultados, avaliar e recompensar os colaboradores e decidir quem deve ser admitido, promovido ou demitido. A ela cabe não só o apoio, a orientação e a prestação dos serviços centralizados, como também demonstrar a importância do trabalho em equipe. Por último foram ouvidos os colaboradores que atuam na base operacional, pelo fato de executarem as funções de farmacêuticos, operadores de máquinas, líderes de produção e auxiliares de produção e que formam o nível operacional.

As informações colhidas do diretor geral, gerência de gestão de pessoas e colaboradores operacionais, serão importantes para comparar os dados em análise, que é investigar se a organização pesquisada adota uma estratégia de gestão pautada na promoção de ações referentes a programas de endomarketing, verificar a aplicação do endomarketing, analisar os métodos de investigação do

endomarketing e verificar se existe incentivo por parte da organização que favoreça o relacionamento interpessoal de seus colaboradores. A organização estudada apresenta uma equipe de 75 colaboradores da base operacional, em que a escolha da amostra foi feita com base em amostragem aleatória simples que de acordo com Barbetta (2001), a fórmula estatística utilizada para determinada amostra foi:

$$n = N * n^0 / N + n^0$$

$$n^0 = (1/ E)^2.$$

Onde:

N = população;

n = tamanho da amostra;

n⁰ = coeficiente da amostra;

E = margem de erro admitida para o estudo.

Considerando o N = 75 colaboradores e E = 20%, ao aplicarmos a fórmula do cálculo do tamanho da amostra, temos o n = 18,75, ou seja, a amostra de 19 colaboradores para um universo de 75 que pertencem ao quadro operacional da empresa, permite avaliar a pesquisa com uma margem de erro de 20%.

Na variável idade os dados foram divididos em classes “K”, aplicando a fórmula de Sturges $K = 1 + 3,3 \log_{10} n$, onde n = 20, o K será igual a 6. Para o cálculo dos intervalos de classe foi utilizada a fórmula At / K , onde At representa a amplitude total e K o número de classes. Aplicando a fórmula, e considerando At igual a 30, apresentam-se os intervalos de cada classe valor de 5.

2.2 - Procedimentos e Instrumentos

A decisão pelo estudo de caso é por se tratar de uma investigação empírica que pesquisa fatos dentro do seu contexto real, com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno. Sustentada por uma plataforma teórica, reúne o maior número possível de informações, em funções das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de dados e evidências: observação, observação participante, entrevistas, questionário, pesquisa documental (MARTINS, 2006). Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado - problema da pesquisa -, o

estudo de caso possibilita a penetração de uma realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa, assim descrita por Martins (2006). Para o mesmo autor, busca-se apreender a totalidade de uma situação, identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso e descrever, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo e prevê-lo.

De acordo com Stake (1994), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões. Entretanto, conforme Platt (1988), mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada caso é retida e o número de casos em si não é considerado significativo. Ainda de acordo com o que enfatiza Hartley (1994), o ponto forte dos estudos de caso reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações. Seu emprego permite uma análise profunda das ações e significados que se manifestam e são construídos no universo das organizações. O que se pode apontar como exemplo será acompanhar o processo de tomada de decisões para implantar ações de endomarketing, sua evolução e mudanças ao longo do tempo.

O trabalho de campo – estudo de caso – deverá ser precedido de um detalhado planejamento, incluindo a construção de um protocolo de aproximação com o caso e de todas as ações que serão desenvolvidas até se concluir o estudo. Ratifica-se o protocolo para o estudo de caso, que é também um instrumento para coleta de dados, segundo Yin (2001), devendo conter um planejamento que permita uma visão geral do projeto de estudo, contemplando os procedimentos de campo, as questões do estudo e o guia para o relatório do estudo de caso e de seus resultados.

O estudo de caso começará com a permissão para realizá-lo e um plano incipiente – uma carta de intenções que se vai delineando mais claramente à medida que se desenvolve. Na seqüência serão planejadas ações necessárias para todas as fases de um estudo de caso: etapa exploratória, planejamento, coleta de dados e evidências, análise dos resultados e confecção do relatório, como estratégias de pesquisa, estudo de caso, que, independente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes e inferências analíticas sobre

proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados (MARTINS, 2006).

O protocolo para o estudo de caso seguirá os seguintes passos:

1- Elaboração do projeto que permite uma visão geral do estudo de caso, incluindo seus procedimentos e objetivos;

2- Para coleta de dados será solicitado junto ao departamento de gestão de pessoas os registros sobre ações implantadas dentro da indústria para melhorar a comunicação interna dos colaboradores e ao mesmo tempo o desempenho. A fim de aprofundar a análise sobre o fenômeno em questão, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com o diretor geral, com a gerente do departamento de gestão de pessoas, e com 19 colaboradores da base operacional da organização, pelo fato de se situarem nos níveis estratégico, tático e operacional com atribuições definidas na tomada de decisão, avaliar, supervisionar e executar as tarefas respectivamente.

3- Quanto à organização dos dados, no decorrer das entrevistas e do processo de observação, serão feitos relatórios que, ao final destas fases, serão transcritos e consolidados, gerando um parecer final, para posterior cruzamento de dados e impressões provenientes da avaliação de registros das ações para melhoria da comunicação interna e melhor desempenho dos colaboradores, implantadas pela organização.

4- O passo seguinte é a análise dos dados, interpretação e conclusões, sendo concretizado conforme os conceitos definidos por Lakatos (2003), que valem ser lembrados:

a) dados: apresentação dos resultados, passo a passo, indicando os elementos mais importantes, delineando as fases do estudo e demonstrando o que a pesquisa realmente apurou;

b) análise de dados: análise crítica dos dados, tentando explicar o fenômeno e as relações existentes entre ele e alguns fatores antecedentes ou independentes, valendo-se de processos matemáticos e estatísticos.

c) interpretação dos dados: discussão dos resultados encontrados e confronto com os obtidos por outros estudiosos, apontando pontos mais importantes e realçando determinados setores, com indicação dos vínculos de tais resultados com os objetivos propostos, incorporando-se num sistema teórico-prático.

A redação do relatório, que é a parte final da pesquisa, cujo objetivo é dar às pessoas interessadas o resultado completo do estudo, será feita tendo em vista que o relatório é mais do que a apresentação dos dados coletados, pois tem um propósito: comunicar os resultados da pesquisa em toda a sua dimensão, apresentando fatos, dados, procedimentos utilizados, resultados obtidos, análise, chegando a certas conclusões e recomendações (LAKATOS, 2003).

2.3 - Resultados e Discussão

Apresentam-se nesse estudo as análises e discussões dos resultados da pesquisa, em seus níveis estratégico, tático e operacional, onde são confrontados os dados em relação as diretrizes da diretoria, o perfil dos colaboradores da base operacional, as referências de endomarketing.

2.3.1 – Diretrizes da Diretoria

Este item é formado por dados unificados por semelhança extraídos da diretoria geral e da gestão de pessoas, a respeito de como são conduzidas as ações de endomarketing, o relacionamento da gerencia com a equipe de trabalho, quais departamentos são responsáveis por estas ações, que estratégias são utilizadas, qual a análise de comportamento dos colaboradores e a utilização da sinergia na tomada de decisão.

QUADRO 1- Ações.

Ações de endomarketing realizadas	
•	Confraternizações (festa junina, festa de final de ano).
•	Segurança no trabalho
•	Gincana do meio Ambiente
•	Semana de Prevenção de Acidentes
•	Programa de reciclagem
•	Avaliações de desempenho
•	Doações de medicamentos
•	Cifarma News
•	Aniversariantes do mês
•	Projeto de desenvolvimento profissional de estagiário

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Responsabilidade Social é uma preocupação que as organizações devem compartilhar com os consumidores se pretendem criar afinidade com suas marcas (KOTLER, 2008). Praticar a responsabilidade social é algo novo para boa parte das empresas em todo mundo, mas um número cada vez maior de consumidores julgará as organizações de acordo com seu desempenho em relação ao uso inteligente e eficiente dos materiais e dos processos de produção, assim como sua política social. Considera-se socialmente responsável, a necessidade de ser útil a organização ao indivíduo e à comunidade e que práticas por parte de empresários que se opõem a não criar programas para reduzir o desperdício, a emissão de gases e de produtos químicos nocivos ao meio ambiente e os impactos sociais de suas atividades, certamente serão alvo de críticas vindas de órgãos ambientais e da sociedade organizada. A pesquisa mostrou que as principais ações de endomarketing realizadas estão distribuídas entre confraternizações, gincana do meio ambiente, semana de prevenção de acidentes, doação de medicamentos etc., sendo que todas essas ações estão inseridas no Programa de Responsabilidade Social Empresarial e que são divulgadas através do informativo interno *Cifarma News*. Não resta dúvidas que a alta administração em conjunto com a gerência de pessoas realizaram as ações que proporcionam um maior envolvimento por parte dos colaboradores em razão do impacto que elas causam, provocando aos mesmos um sentimento de conquistas, realizações e dever cumprido.

QUADRO 2- Relacionamento.

Relacionamento da gerência com equipe de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Muito bom e transparente. • Dialogo permanente • Fortalecimento do trabalho em equipe • Harmonia e qualidade no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaboração própria, 2009.

A cultura organizacional qualifica o relacionamento chefias - colaboradores e colaborador-colaborador. Toda organização preocupada em construir um excelente clima organizacional sabe da importância da confiança e do bom relacionamento entre as chefias e os seus colaboradores para que se possa atingir as metas por meio do bom desempenho de equipes integradas.

De acordo com Italiani (2006), o componente humano nunca esteve tão visível dentro das estratégias das organizações. Em tempo de extrema concorrência e foco nas atividades, a participação ativa e motivada dos colaboradores pode representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso em determinado segmento de atuação. Maior participação nas decisões para gerar um sentimento de propriedade para com a organização, um ambiente que privilegie o trabalho em grupo e não a individualidade, o reconhecimento do potencial e esforço dos colaboradores são algumas das principais atenções das organizações em geral no momento. Observa-se que os dados obtidos na pesquisa sinalizam para um relacionamento entre a gerência e sua equipe, muito bom e transparente, com diálogo permanente fortalecendo o trabalho em equipe com harmonia e qualidade no ambiente de trabalho. Complementa-se que a participação dos colaboradores na tomada de decisões proporciona uma maior rapidez no processo decisório, reduz a carga de comunicação dos chefes e motiva a integração das pessoas na organização.

QUADRO 3 - Departamentos

Departamentos que desenvolvem ações de endomarketing.
<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria em conjunto com gestão de pessoas • Departamento de Segurança no Trabalho • Departamento de meio ambiente

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Os dados apresentados pelos pesquisados no quadro 3 demonstram que a diretoria juntamente com a gestão de pessoas são os responsáveis pela condução das ações de endomarketing, seguido pelos departamentos de segurança no

trabalho e meio ambiente. Segundo Brum (1998), esta ferramenta deve ser conduzida em acordo com a alta administração e gestão de pessoas, a primeira por ter autonomia na tomada de decisão para captação e utilização dos recursos empresariais e a segunda por ter o conhecimento e a facilidade de acesso ao público alvo. Na prática percebe-se que na maioria das organizações as ações de marketing interno são coordenadas pelo setor de recursos humanos. Verifica-se nessa pesquisa que os departamentos de segurança no trabalho e meio ambiente participam de eventos relacionados à semana de prevenção de acidentes, programa de reciclagem, gincana do meio ambiente.

QUADRO 4 - Endomarketing

Endomarketing como estratégias de gestão	
•	Promove uma maior ligação entre os departamentos da empresa
•	Facilita o acultramento dos colaboradores recém contratados
•	Valorização do trabalho em equipe

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Através do que foi apresentado no quadro 4, percebe-se que o endomarketing facilita as estratégias de gestão, promovendo uma maior ligação entre os departamentos da empresa, facilitando o acultramento dos recém contratados, valorizando o trabalho em equipe. De acordo com Italiani (2006), a definição da estratégia de uma organização inicia-se no topo dela, envolvendo seus principais acionistas e a alta administração. Deve representar não somente o aproveitamento de uma oportunidade, mas também assumir riscos e saber disponibilizar recursos e competências.

QUADRO 5- Comportamento dos colaboradores

Comportamento dos colaboradores em relação às estratégias implantadas.	
•	Os colaboradores comprometidos com os objetivos da empresa
•	Através do entusiasmo
•	Liberdade para críticas e sugestões nas avaliações de desempenho.

Fonte: Elaboração própria, 2009.

A organização orientada para a estratégia permite uma análise global dos problemas enfrentados e facilita a tomada de decisões embasada em atributos mais coerentes e sólidos para o sucesso a longo prazo. De acordo com Mintzberg (2004),

estratégia pode ser conceituada levando-se em conta que: é um plano, ou algo equivalente – uma direção, ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. É um padrão, isto é, consistência em comportamento a longo prazo. Ambas as definições parecem válidas e também extraem padrões de seu passado. Observa-se que os dados detectados na pesquisa mostram os colaboradores comprometidos com os objetivos da organização, através do entusiasmo, com liberdade para críticas ou sugestões nas avaliações de desempenhos.

QUADRO 6- Facilitador de sinergia

O endomarketing como facilitador de sinergia e tomadas de decisões.	
•	Facilita as informações
•	Tomadas de decisões menos burocráticas
•	Retorno para a empresa

Fonte: Elaboração própria, 2009

De acordo com Gronroos (1995), o endomarketing deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento cujo objetivo é assegurar que todos os colaboradores compreendam e vivenciem o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente. Ele começa com a noção de que os empregados são os primeiros mercados para as organizações. Assim, faz-se necessário que todos os colaboradores estejam engajados e de acordo com a proposta da organização, para que assim se possa assegurar a sinergia e a qualidade nos serviços. Cabe ainda destacar que a sinergia ocorre quando o desempenho coletivo soma mais que todos os esforços individuais juntos, sinalizando assim para a necessidade de trabalhar em equipe. Desta forma, segundo o autor citado, para promover este elevado nível de satisfação no ambiente de trabalho, precisa-se construir um eficiente canal de comunicação, motivação e treinamento dos colaboradores, além de promover um acompanhamento nos procedimentos que acontecem antes, durante e após o contato com o cliente. Percebe-se que os entrevistados reconheceram o emprego do endomarketing como facilitador de sinergia nas tomadas de decisões, baseados nos resultados da pesquisa, relatando as facilidades das informações circulando com mais rapidez, desburocratizando as decisões com retorno garantido para a organização. Por último, observa-se que estas facilidades só se tornaram possíveis mediante o estabelecimento de um ambiente cooperativo, onde a equipe de trabalho consegue

ser mais do que um simples agrupamento de indivíduos. O potencial da sinergia se desenvolve, possibilitando ao grupo ser mais inteligente que cada um de seus integrantes individualmente.

2.3.2 - Perfil da Base Operacional

Nesta fase aborda o perfil dos colaboradores que atuam na base operacional: sexo, idade, função, nível de escolaridade, número de filhos, naturalidade, remuneração mensal e tempo de serviço.

Quadro 7: Perfil dos colaboradores que atuam na base operacional.

Variáveis	Categorias	%
Sexo	Masculino	57,9
	Feminino	42,1
Idade	20 - 25	36,9
	25 - 30	26,3
	30 - 35	31,6
	35 - 40	0,0
	40 - 45	0,0
	45 - 50	5,2
Função	Operador de Máquinas	42,2
	Auxiliar de Produção	31,5
	Líder de produção	10,6
	Farmacêutico	15,7
Estado Civil	Solteiro	73,7
	Casado	15,7
	Divorciado	10,6
Escolaridade	Ensino Fundamental	5,2
	Ensino Médio	63,2
	Ensino Superior	31,6
Números de Filhos	Nenhum filho	68,5
	Um filho	15,7
	Dois filhos	10,6
	Três filhos	5,2
Naturalidade/ Estado	Goiás	73,6
	Tocantins	5,2
	Maranhão	10,6
	Não informou	10,6
Renda Mensal	Um salário Mínimo	73,7
	Dois Salários Mínimos	0,0
	Acima de dois Salários Mínimos	26,3
	Mínimos	
Tempo de Serviço	Até um ano	82,0
	Dois anos	18,0

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Conforme Shinyashiki (2006), o que faz a diferença nas organizações é o ser humano, pois as oportunidades de aperfeiçoamento e a moderna tecnologia já estão disponíveis e acessíveis a todos. Através das qualidades pessoais torna-se possível conseguir melhores resultados frente ao concorrido mercado de trabalho. Então cabe ao profissional desenvolver e aprimorar suas habilidades de forma que se desenvolvam suas qualidades pessoais, podendo assim conquistar novas oportunidades de trabalho.

Este estudo preocupou-se em identificar o perfil dos colaboradores que atuam na base operacional, analisando os resultados obtidos em todas as suas variáveis e respectivas categorias. Observa-se que nessa pesquisa não existe uma diferenciação acentuada por sexo. De acordo com o IBGE (1995), ao longo de 20 anos, houve um acréscimo na participação das mulheres no mercado de trabalho. A história da mulher no mercado de trabalho, no Brasil, está fundamentada em dois aspectos: a queda da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução. Estes fatores vêm ocasionando a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho e a elevação da sua renda. Para Araújo (2004), a velocidade com que isto se dá não é o mais relevante. O que importa é a conquista por segmentos que não empregavam mulheres, como, por exemplo, nas Forças Armadas, cargos antes conferidos somente ao sexo masculino. Complementa-se ainda que a crescente presença da mulher no mercado de trabalho é explicada pelo fato de elas serem mais obedientes, afáveis, confiáveis e resistentes a desvio de conduta nas suas atividades laborais.

Os dados da pesquisa revelam que 36,9% são jovens com faixa etária entre 20 a 25 anos, inferindo-se que a gerência de gestão de pessoas ao divulgar o processo de seleção para vagas de operador de máquinas, auxiliar de produção, líder de produção e farmacêuticos priorize os candidatos jovens com bastante vigor físico e poder de concentração para o desempenho dessas funções. A pouca idade poderá refletir no tempo de serviço em que a maioria dos entrevistados afirmaram ter 1(um) ano de trabalho. Isto significa não despertar interesse de continuidade, diminuindo a chance de fazer carreira na organização e também uma maneira de justificar a ausência de registro de colaboradores da base operacional na faixa etária de 35 a 45 anos.

Identifica-se que 42,2% da função de operador de máquinas é executada por pessoas do sexo masculino, não constituindo nenhuma novidade, pois trata-se de

atividades com características fortes e que são comuns ao gênero masculino. As funções de auxiliar de produção e líder de produção, de acordo com a pesquisa, são exercidas tanto por colaboradores do sexo masculino, quanto do feminino. Os farmacêuticos são do gênero masculino e feminino.

A pesquisa demonstrou que 73,7% dos entrevistados são solteiros, não possuindo filhos e quando os possuem representa um percentual baixo. De acordo com IBGE (2008), a fecundidade no Brasil foi diminuída ao longo dos anos, tendo como referências as transformações registradas na sociedade brasileira, de modo geral, e na própria família, de maneira mais particular. Diante disso, a fecundidade, em 1991, já se posicionava em 2,89 filhos por mulher e, no ano de 2000, em 2,39 filhos por mulher, a taxa estimada para o ano de 2009 é de 1,86 filho por mulher.

Percebe-se que os dados revelados pela pesquisa na variável nível de escolaridade, destacaram o ensino médio com 63,2%, seguido de 31,6 do ensino superior, ficando 5,2% para o ensino fundamental, pesquisa esta que corresponde ao levantamento do IBGE em 2006, mencionando que 52,1% dos ocupados no Brasil possuíam 11 anos de estudo, tempo correspondente ao término do ensino médio.

Verificou-se que 73,6%, dos entrevistados são naturais do Estado de Goiás, com uma minoria oriunda de outras regiões do País, complementando-se a realidade dos dados em razão de a indústria possuir as suas instalações na cidade de Goiânia-Go.

Quanto à política salarial, 73,7% dos colaboradores da organização pesquisada entendem que a mesma não paga salários condizentes com o mercado, pois recebem 1 (um) salário mínimo e 26,3% recebem acima de 2 (dois) salários mínimos. Isso afeta a fidelidade deles para com a empregadora, sendo que eles ficam na expectativa de uma chance nas organizações concorrentes, se houver oferta de salário melhor. Tal fato demonstra que o Brasil ainda está longe de resolver pelo menos em parte os contrastes da distribuição de renda. De acordo com Jatene (1999), os indicadores de qualidade de vida são muito diferentes em todo planeta. No Brasil, os 10% mais ricos apropriam de pouco mais de 50% da renda nacional, enquanto, os 40% mais pobres da população ficam apenas com 7%.

A última variável analisada que é o tempo de serviço apresenta algumas distorções em relação ao anunciado pela direção geral e gestão de pessoas, que é ter como estratégia de endomarketing a retenção de talentos, como garantia de

permanência dos colaboradores em seus quadros. Observa-se que 82,0% possui somente 1 (um) ano de serviço, com um percentual de 18,0% com 2(dois) anos de trabalho. Estes números por si só já sinalizam para a ocorrência de uma alta rotatividade de colaboradores do nível operacional na organização. Outros fatores podem ser considerados como reforço para aumento dessa rotatividade, entre eles, estão a falta de perspectiva de crescimento profissional, desgastes nas relações hierárquicas, uma melhor proposta salarial por parte da concorrência ou até a possibilidade de movimentar o FGTS, acrescido da multa de 40%, caso ele seja dispensado.

2.3.3 - Referências de Endomarketing

Neste item são apresentados dados analisados oriundos das respostas obtidas dos colaboradores referentes a ações de endomarketing.

Tabela 1- Motivação

Categoria	%
Segurança e Estabilidade	72,7
Expectativa de Crescimento Pessoal e Profissional	18,2
Experiência na área	9,1
Total	100

Fonte: Elaboração própria, 2009.

O motivo que levou os colaboradores entrevistados a trabalhar na organização está apoiados na categoria segurança e estabilidade, representado pelo índice de 72,7%. Estima-se que este clima de confiança se tornará realidade ou não, após a análise do ambiente interno e externo, identificando os pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades. Explica-se com isso que as organizações de hoje atuam mais em função de tendências e cenários que acontecem no mundo globalizado. Quanto ao percentual de 18,2%, que citaram expectativa de crescimento pessoal e profissional, trata-se de um pleito legítimo, mas só terá sucesso em razão do desempenho satisfatório de suas atividades, e quanto ao percentual indicado de 9,1% são conseqüências normais de alinhamento dentro da organização, para que se ascenda a patamares mais elevados. Segundo Chiavenato (2008), do ponto de vista de recursos humanos, a organização viável é aquela que

não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. Para o mesmo autor, a manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais e de higiene e segurança no trabalho. Os dois primeiros fazem parte de um sistema de recompensas com o qual a organização brinda seus participantes, no sentido de mantê-los satisfeitos e motivados e de induzi-los a permanecer na organização e a vestir a sua camisa. Os dois últimos são fatores higiênicos ou externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como o tipo de supervisão, salário e status, tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isto não influenciaria na motivação.

Tabela 2- Visão da organização antes de ser efetivado.

Categoria	%
Organização séria e respeitada	45,5
Não conhecia	36,3
Grande oportunidade	9,1
Não respondeu	9,1
Total	100

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Percebe-se que o percentual de 45,5% obtidos dos entrevistados para a categoria organização séria e respeitada expressa um sentimento de cautela para quem está ingressando nela, significa que o composto da cultura organizacional de visão, crenças, valores, tradições, costumes e a sua contrapartida de responsabilidade social não alcançou a visibilidade necessária para o público externo. Isto se torna mais claro na análise do índice de 36,3% pertencente ao grupo que não a conhecia em que a diferença não é muito significativa. Expressa-se dessa forma uma necessidade da organização em corrigir tais lacunas.

Para Mills (1996), todo projeto de gestão de pessoas, para gerar efeitos positivos, precisa estar alicerçado sobre uma visão. Segundo o mesmo autor, visão é o que inspira os objetivos organizacionais traçados, é algo que alinha, motiva, une, compele todos à mesma direção. De acordo com Chiavenato (2008), a Visão

organizacional – ou visão do negócio – refere-se a aquilo que a organização deseja ser no futuro. A visão é fortemente inspiradora e explica por que diariamente as pessoas dedicam a maior parte de seu tempo para o sucesso de sua organização. Quanto mais a visão de negócios está alinhada aos interesses dos parceiros, tanto mais ela pode atender a seus propósitos.

Tabela 3- Visão da organização depois de ser efetivado.

Categoria	%
Organização séria e respeitada	81,8
Pouca oportunidade	9,1
Não respondeu	9,1
Total	100

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Revela-se a necessidade de estabelecer um comparativo com a tabela 3 e constatar que a categoria organização séria e respeitada alcançou índices impressionante de 81,8% dos que participaram desta pesquisa. Destaca-se a importância de mencionar que as ações implantadas e relacionadas no Programa de Responsabilidade Social Empresarial-Cifarma (março, 2009) deram credibilidade para a mudança de quadro. Verificou-se a existência dentre outros dos seguintes programas: Projeto de inclusão e desenvolvimento profissional de aprendizes; Programa de desenvolvimento profissional e de estagiários; Projeto colaborador parceiro da CIFARMA; Valorização da diversidade; Programa de integração do novo colaborador; Programa de inclusão sócio-econômica de pessoas com deficiência.

Tabela 4- Objetivos

Categoria	%
Retorno profissional e financeiro	63,7
Busca de aprendizagem	27,2
Cumprir com os deveres	9,1
Total	100

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Ratifica-se que objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. Verifica-se que retorno profissional e financeiro foi o principal objetivo apontado por 63,7% dos participantes dessa pesquisa. No entanto, aparece ainda o percentual de 27,2% dos entrevistados que apontaram a busca de aprendizagem. Demonstra-se

que esses dados são reflexos da confiabilidade e segurança passada direção geral e gestão de pessoas e sua consecução são passíveis de realização mediante a absorção do aprendizado. Chiavenato (2008) define aprendizagem como o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento sobre seu meio ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida. O aprendizado acontece quando ocorre mudança de comportamento da pessoa em resposta a uma experiência anterior.

Tabela 5- Relação com superiores.

Categoria	%
Bom relacionamento e bom diálogo	90,9
Existe diálogo, mas não são ouvidos.	9,1
Total	100

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Constatou-se que 90,9% dos colaboradores possuem um bom relacionamento e diálogo com as chefias, e 9,1% disseram que existe diálogo, mas não são ouvidos. De acordo com Costa (2006), as organizações buscam constantemente a diferenciação de suas marcas e produtos com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivas. Da mesma forma, concentram esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e, com isso, obter a satisfação de seus colaboradores, por acreditar que os Recursos Humanos representam um de seus principais diferenciais comparativos. Dentre as formas de promover a motivação das pessoas, a prática de endomarketing é, provavelmente, a mais eficiente e convincente.

Tabela 6- Meios de comunicação

Categoria	%
Avisos e murais	79,0
Através de conferências	15,8
Reuniões	1,2
Total	100

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Para Maximiano (2006), a comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal. Se as pessoas se comunicam eficazmente, os

processos organizacionais tendem a ser eficazes também. Observa-se, com isso, que os gestores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem ainda fazer as comunicações circulares em três direções: para baixo, para cima e para os lados. Destaca-se que a comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. A comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas, colocando cartazes nos locais de atividade operacional (especialmente linhas de produção), informando os trabalhadores sobre volume de produção, nível de qualidade, satisfação dos clientes, entre outros. Certos tipos de comunicação para baixo procuram estimular a comunicação para cima. São as reuniões e memorandos em que um administrador pede às pessoas nos níveis inferiores que enviem sugestões para cima ou para que manifestem suas opiniões a respeito de determinado assunto. Verificou-se nessa pesquisa que 79,0% citaram que os meios oferecidos pela organização para comunicar as ações de endomarketing foram através de avisos e murais, seguidos de 15,8% com conferências, enquanto 1,2% ficaram com as reuniões. Complementa-se que a comunicação sob forma de avisos e murais, além de apresentar baixos custos, está em locais de boa visibilidade e os colaboradores gostam delas, por se tratar de uma informação de domínio público e de espírito democrático.

Tabela 7- Grau de satisfação

Categoria	%
Satisfeito com a função	52,7
Gostaria de mudar de função	31,6
Não quer mudar	15,7
Total	100

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Constata-se que 52,7% dos colaboradores constituem uma maioria significativa para indicar que esses profissionais estão satisfeitos com o trabalho que fazem. Satisfação no exercício da função garante que a gerência de gestão de pessoas teve competência em selecionar o individuo certo para a função certa, com reais possibilidades de executar as atividades com qualidade. Para Chiavenato (2008), sempre existe um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização; o modo pelos quais os objetivos individuais são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento, que poderá ser observado como satisfatório para

as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas sobre elas. O indivíduo ingressa na organização quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Ao mesmo tempo, a organização espera que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização. Em outros termos, a organização espera que os indivíduos contribuam mais do que ela lhes dá.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, nos objetivos geral e específicos, o cumprimento das hipóteses, e, com base no entendimento o que é endomarketing, buscou-se avaliar se a aplicação da filosofia de endomarketing na organização está sendo, de fato, uma ferramenta valiosa capaz de elevar a sua capacidade competitiva e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade da comunicação interna.

Os resultados obtidos através de uma amostra colhida dos questionários respondidos pela diretoria geral, gerência da gestão de pessoas e pelos colaboradores da base operacional, com o objetivo de investigar se a CIFARMA adota uma estratégia de gestão pautada na promoção de ações referentes a programas de endomarketing, verificar a aplicação do endomarketing, analisar os métodos de aplicação e averiguar se existe incentivo da organização que favoreça o relacionamento interpessoal de seus colaboradores, para saber se realmente as ações de endomarketing praticadas pela CIFARMA estão levando a uma melhoria na comunicação interna e conseqüentemente propiciando uma satisfação do cliente. Os dados revelam que foi possível constatar que a organização possui um Programa de Responsabilidade Social e Empresarial (MARÇO de 2009), que é coordenado pela gestão de pessoas onde são relatadas algumas ações já implantadas, entre elas, Projeto de inclusão e desenvolvimento profissional de aprendizes; Programa desenvolvimento profissional de estagiários; Projeto colaborador parceiro da CIFARMA; Valorização da diversidade; Programa de integração do novo colaborador; Programa de inclusão sócio-econômico de pessoas com deficiência. Estas ações na visão dos pesquisados colocaram a organização como séria e respeitada com 81,8% das preferências. Sendo assim, Considera-se como atendidos os objetivos geral, específicos e as hipóteses.

Ainda sobre as ações e projetos desenvolvidos pela CIFARMA, apesar da extensa lista constante no Programa de Responsabilidade Social e Empresarial, percebe-se que a sua maioria absoluta não foi citada e ao menos despertou o interesse dos pesquisados. Isso mostra um desconhecimento por parte dos colaboradores em relação às atividades existentes na organização e pode ser resolvida através da intensificação do sistema de comunicação em todos os seus níveis. Observa-se que os Projetos de inclusão profissional de aprendizes, Projeto de desenvolvimento profissional de estagiários e integração do novo colaborador,

possuem objetivos e metodologias muito próximas. Recomenda-se que estes sejam reescritos, aglutinando os interesses específicos, unificando em um programa único. O mesmo procedimento poderá ser dispensado a Palestras e Campanhas com ações preventivas, Semana do meio ambiente e Campanha reciclar, por estarem no mesmo grupo de discussão. Complementa-se a ausência da citação por parte dos entrevistados de programas considerados importantes, como Centro de convivência, Projetos meninas da luz e CIFARMA assistência à mulher, devido ao seu alcance social e o resgate da organização na contrapartida de responsabilidade social.

É relevante mencionar que a decisão de implantar e desenvolver o endomarketing na organização, partindo da diretoria em conjunto com a gestão de pessoas, ouvindo os colaboradores, proporciona aos mesmos um maior engajamento que, de acordo com Gronroos (1995), faz-se necessário que todos os colaboradores estejam engajados com a proposta da organização, para que assim, se possa assegurar a sinergia e a qualidade nos serviços. Para o mesmo autor, promover este elevado nível de satisfação no ambiente de trabalho precisa-se construir um eficiente canal de comunicação, motivação e treinamento dos colaboradores.

O presente trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto. Longe disso, pretende-se destacar a relevância do tema abordado, mostrar que o endomarketing é um instrumento capaz de melhorar a qualidade da comunicação interna e intensificar as relações interpessoais dos seus colaboradores.

Recomenda-se, ainda, a manutenção e o desenvolvimento das ações de endomarketing já implantadas, porém observa-se que para reter talentos na empresa com garantia de retorno profissional e financeiro é necessário que torne realidade à perspectiva de avanço salarial, acesso ao ensino superior, consolidados através dos planos de cargos e salários e educação continuada.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, J, BARBOSA, Rui. **Riscos ocupacionais na fabricação de medicamentos: análise de uma indústria localizada no nordeste brasileiro.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 2005.

ARAÚJO, Luis César G. de. **As mulheres no controle do mundo** - elas têm influência em todas as esferas, da política à comunicação. Forbes Brasil, São Paulo, set. 2004.

BARBETTA, Pedro Alberto, **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5.ed.UFSC, 2001.

BARÇANTE, L.C., CASTRO, G.C. **Ouvindo a voz do cliente** – transforme seu funcionário num parceiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: Como estratégia de gestão.** Porto Alegre: L&PM, 1.998.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: L& MP. 2000.

Cifarma News. Nº 10 Fev a jul de 2009.

CIFARMA, **Programa de Responsabilidade Social e Empresarial.** 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** -8 ed.-4. reimpr.- São Paulo: Atlas,2008.

CLARET, Martin. **A arte da guerra.** São Paulo: Martin Claret, 2006.

COSTA, Daniel **Uma nova visão do Endomarketing,**2006 .Disponível: http://www.newscomex.com.br/rh/mostra_artigo.php?codigo=326. Acesso em: 28.07.09.

FIUZA, P.S.Eduardo, LISBOA, Marcos de Bens Credenciais e Poder de Mercado: **Um Estudo Econométrico da Indústria Farmacêutica Brasileira**. Disponível no endereço eletrônico: <http://WWW.econ.puc-rio.br/PDF/MarcoLisboa.pdf> acesso em agosto 2009.

GOLLNER, A.P., **Novos Conceitos, Ferramentas e Desafios: Reflexões sobre o Novo Marketing**. Anuário da Produção Acadêmica Docente. Vol. XII, Nº. 2, Ano 2008.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e Serviços** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

IBGE- Diretoria de Pesquisas. 2008. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1272. Acesso em 07.08.2009.

ITALIANI, Fernando, WILTEMBURG, Cláudio. **Marketing Farmacêutico**. -Rio de Janeiro; Qualitymark Edit, 2006.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos mpara a construção de um marco teórico**. 2000. 131f. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HARTLEY, J.F. **Case studies in organizational research**. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. Londres: Sage, 1994.

JATENE, Adib Domingos, **Novo modelo de saúde**. Estudos avançados 13, nº 35, p. 58-59, jan/abr.1999.(apud Limongi-França) **Qualidade de vida no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

JOHNSON, J.W. **Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction**. *Personnel Psyc hology*, Washington, v. 49, p. 831-851, 1996.

KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **Estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1.997.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar** mercados. 14. ed. São Paulo: Futura 2004.

_____. **Boas empresas satisfazem necessidades, Ótimas empresas criam mercados.** Entrevista revista HSM. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em 07.08..2009.

LACOMBE, Francisco José Masset, HEILBOM, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências.** -2 ed. ver. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MV Fernandes, AS Batista, MAN Leite: Endomarketing: uma possibilidade nos serviços de saúde. Disponível em: <http://www.ccs.br/> ..., 2001 - [ccs.uel.br](http://www.ccs.uel.br) Acesso em: 07/08/2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade, **Estudo de Caso: Estratégias de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração/** Ed. Compacta.- São Paulo: /Atlas, 2006.

_____. **Teoria geral da administração.** -São Paulo: Atlas, 2006.

MILLS, Daniel Quinn. Empowerment – **um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1.996.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

NACFUR, Anis e LIGOCKI, Marcus. **Cliente Interno Versus Cliente Externo,** 2003. Disponível: [http://www22.sede.embrapa.br/ouvidoria/cliente Interno versus Cliente Externo.htm](http://www22.sede.embrapa.br/ouvidoria/cliente%20Interno%20versus%20Cliente%20Externo.htm). Acesso em 01.08.2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

PINE, B.J. **Personalizando Produtos e Serviços: Customização Maciça,** São Paulo: Makron Books, 1994.

PLATT, J, What can case studies do? In: BURGESS, R.G. (Ed.). **Studies in Qualitative Methodology: a research annual.** Londres: JAI Press, 1988, v.1.

PORTER, Michael E. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PROBST. Elisiana Renata. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho.** <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>. Acesso em: 07/08/2009.

SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de Lima. **Endomarketing: Fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto.** Disponível em: <ftp://ftp.sp.gov.br/ftppesca/endomarketing.pdf>. Acesso em: 04/09/2009.

SHINYASHIKI, Roberto. **A mulher e o Mercado de Trabalho.** Disponível em:

http://www.shinyashiki.com.br/web1/destaque_roberto.jsp?ModId=152&CId+487, acessado em 07 julho 2009.

SCHNEIDER, B.HRM – BOWEN, D. **Employee and customer perceptions of service in banks: replications and extension.** *Journal of Applied Psychology*, Arlington, Va, v. 70, p. 423-433, 1985

SCHULTZ, Don E.; Heidi. **Imc, the Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns.** McGraw-Hill Professional, 2004.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, y. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage, 1994.

SOUZA,A.; SANTOS, G. **Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração.** In: ANPAD, Marketing, Canela, v.5.p. 116-129, set. 1992.

TÓFANI, Flávio. **Marketing interno ou Endomarketing?** Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/,1588,marketing-interno-ou-endomarketing-.htm>. Acesso em: 22/08/2009.

VALE, Fabiano Menezes; TOFANI, Flavio. **A aplicação do endomarketing na transformação do clima organizacional da indústria farmacêutica.** Centro Universitário de Belo Horizonte. Disponível em: www.webartigos.com/.../a-aplicacao-do-endomarketing-na-transformacao-do-clima-organizacional-da-industria-farmaceutica. Acesso em: 07/08/2009.

VIOLIN, Fábio L; NUNES, Osmar Manoel; PAGNO, Rosane Rodrigues. **Principais ferramentas de endomarketing utilizadas no setor varejista de médio porte no estado do Paraná.** Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-08.pdf>. Acesso em: 22/08/2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Guia para entrevista - Diretor Geral e Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas.

Prezado Senhor,

Vimos orientá-lo de que o material desta entrevista será utilizado no desenvolvimento da dissertação de mestrado em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Farmacêutica, pela Universidade Católica de Goiás, Universidade Estadual de Goiás e UNIEVANGÉLICA do aluno Francisco Alves de Lira, cujo tema é Avanços do endomarketing na Científica Farmacêutica - Cifarma

Asseguramos total confidencialidade quanto aos dados disponibilizados e o uso é exclusivo para fins acadêmicos. Em contrapartida, nos comprometemos a enviar os resultados gerais da pesquisa como fonte de informação para sua empresa.

- 1) Sabe-se que endomarketing é um conjunto de ações de marketing institucional, dirigida para o público interno com o propósito de melhorar a comunicação interna, a motivação dos funcionários e integração entre departamentos da organização. Esta empresa desenvolve ações voltadas para esses objetivos? Que tipo de ações?
- 2) Como é o relacionamento da Gerência com a equipe de trabalho?
- 3) A decisão de desenvolver ações de endomarketing ou marketing interno partiu de qual departamento da empresa?
- 4) O endomarketing facilitou a estratégia de gestão na empresa?
- 5) De que forma a empresa informa aos funcionários os planos e estratégias?
- 6) Como foi percebido o comportamento dos colaboradores em torno da estratégia implantada? Os funcionários foram estimulados a questionar sobre o assunto discutido?

- 7) Houve mudanças em nível da corporação ou serviços compartilhados que resultaram em aumento do retorno para a empresa?

- 8) O endomarketing facilitou e desburocratizou as tomadas de decisões na organização?

- 9) Pode-se afirmar com segurança que o endomarketing criou sinergias na organização, fazendo com que o todo fosse maior que as partes e, portanto, transformou-se em vantagem competitiva?

APÊNDICE 2 - Guia para entrevista – Base Operacional

Caro colaborador,

Esclarecemos que o material desta entrevista será utilizado no desenvolvimento da dissertação de mestrado em Gestão Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Farmacêutica, pela Universidade Católica de Goiás, Universidade Estadual de Goiás e UNIEVANGÉLICA do aluno Francisco Alves de Lira , cujo tema é Avanços do endomarketing na Científica Farmacêutica - Cifarma.

Asseguramos total confidencialidade quanto aos dados disponibilizados e o uso exclusivo para fins acadêmicos.

1- DADOS PESSOAIS:

Sexo: _____ Idade _____

Profissão: _____

Estado Civil: _____

Número de Filhos: _____

Naturalidade: _____

Escolaridade: Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior ()

Remuneração mensal: 1 salário mínimo () dois salários mínimos () mais de 2 salários mínimos ()

2) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

3) Quais os principais motivos que levou você a trabalhar nessa empresa?

4) Qual era sua visão a respeito da empresa antes de trabalhar nela? Após ser efetivado o que mudou em relação à visão anterior?

5) Qual seu objetivo dentro da empresa?

6) Como é sua relação com seus superiores? Existe diálogo? Você é ouvido?

7) Quais os meios que a empresa oferece para informar suas ações?

Reuniões () Cartazes () Avisos () Conferências () Intranet ()
Outros ()

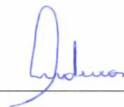
8) Está satisfeito com função que exerce na empresa? Gostaria de mudar de função?

TERMO DE CONSENTIMENTO

Empresa, CIFARMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA Ltda. CNPJ: 17.562.075/0001-69 abaixo representada, declara, por meio deste instrumento, para fins de participação na pesquisa sobre "Avanços do Endomarketing: uma análise para a indústria farmacêutica", Curso de Mestrado em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Farmacêutica, ministrado pela UCG-UEG-Centro Universitário de Anápolis, mestranda Francisco Alves de Lira, orientadora Profª. Drª. Eliane Lopes Brenner.

Afirma conhecer o projeto de pesquisa e permitir coletar informações em forma de questionários, entrevistas, e apresentar em Defesa de Dissertação de Mestrado, mencionando o nome da empresa pesquisada, em contrapartida o mestrando se compromete em repassar os resultados obtidos integralmente a direção da organização.

Assinatura: _____

Goiânia, 08 de Julho de 2009.