

ENDOMARKETING: como estratégia de negócios

Flávia Rezende dos Reis*

Máyra Reis Jordão David Souza**

RESUMO

Este artigo aborda sobre a prática do Endomarketing nas organizações e o que a desenvoltura desta prática, sendo realizada de maneira correta, agrega como estratégia de negócios e num planejamento estratégico que possui como finalidade atingir os objetivos organizacionais, a satisfação de seus *stakeholders* (clientes, comunidade e investidores) e obter destaque diante concorrentes. Tal artigo justifica-se pela falta de revisões bibliográficas que abordem o quão é importante o Endomarketing utilizado como estratégia de negócios, como estratégia para atrair clientes e reter talentos em uma organização. O propósito deste artigo será conseguido através de revisões bibliográficas. O artigo trata, especificamente, de quando os fundamentos do Endomarketing foram criados, demonstra o momento em que se torna necessária a implantação do Endomarketing numa empresa e como praticá-lo de maneira a obter resultados positivos assim como já obtém as empresas que o praticam. O Endomarketing faz com que a organização fidelize seu primeiro cliente, aquele que precisa, primeiramente, “comprar” a idéia, o produto ou serviço oferecido pela organização para depois vendê-lo. Este primeiro cliente denomina-se colaborador e é ele quem transmite a imagem de uma empresa perante seus clientes externos. Em suma: É realmente importante investir nas práticas do Endomarketing e utilizá-lo como sendo uma estratégia de negócios?

Palavras-chave: Endomarketing. Organizações. Estratégia de negócios. Planejamento estratégico. Stakeholders. Primeiro cliente.

* Flávia Rezende dos Reis: Graduando em Gestão de Recursos Humanos. Atua na área de Recursos Humanos do Grupo Educacional Unis desde março de 2011. Endereço eletrônico: flaviarh2011@hotmail.com

** Máyra Reis Jordão David Souza: Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda, pós-graduada em Marketing e Negócios e mestre em Administração Organizacional. Professora universitária desde 2003, empresária no ramo de varejo desde 1990 e parceira em agência de Comunicação e Marketing desde 2008. Endereço eletrônico: mavravga@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o fato de que o Endomarketing se tornou um instrumento muito utilizado e auxiliador em organizações que possuem como prioridade o foco em sua cultura organizacional, em seu crescimento financeiro, na satisfação de seus clientes tanto quanto, na motivação de seus colaboradores, enquanto membros da organização.

Tal abordagem se faz necessária, pois mesmo sendo uma nova prática, se comparada às outras práticas da administração, o Endomarketing vem conquistando seu espaço nas organizações. É importante salientar também a contribuição do artigo para gestores que estão atentos às tendências mercadológicas.

O objetivo deste artigo é demonstrar que uma empresa mantém-se mais competitiva em seu mercado se dá crédito a um planejamento estratégico que agregue valor às perspectivas de Endomarketing. Atualmente, as empresas conseguem manter-se no mercado, de forma competitiva, quando possuem um planejamento estratégico que agregue valor às práticas voltadas para seu público interno, como as práticas do Endomarketing e da Gestão de Recursos Humanos, a fim de obter resultados positivos para suas perspectivas de cliente.

2 O ENDOMARKETING

De acordo com Brum (1998), “Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro.

Segundo Dias (2007), a idéia de se criar um ambiente participativo e motivador dentro das empresas surgiu por volta de 1923. Em 1927, Mayo pesquisou a relação entre iluminação e produtividade, experiência que durou até 1932, e mostrou a influência de fatores psicológicos no trabalho.

Porém, segundo Ribeiro (2004), ainda a alguns anos atrás, o planejamento estratégico de uma empresa girava apenas em torno de três elementos centrais: produto, marketing e gestão. E esta maneira de enxergar as empresas e seus negócios criava a impressão de que as pessoas e a sociedade não existiam. Mas foi quando Saul Faingaus Bekin, que trabalhava como gerente de produtos na Johnson & Johnson, utilizou de aguçadas percepções para criar os fundamentos do Endomarketing. Bekin relata em seu livro “Endomarketing: como praticá-lo com sucesso”, suas percepções obtidas através desta experiência profissional:

[...] A empresa apresentava alguns entraves, como reduzida integração entre seus diversos departamentos, visões discrepantes sobre as funções de cada um deles etc. Verifiquei também que as pessoas com as quais devia interagir não conheciam bem a empresa em que trabalhavam, de uma forma integrada, e, conseqüentemente, não conseguiam integrar essas noções em suas atribuições e responsabilidades. A situação impôs-se como um desafio para mim. Aquilo não estava nos livros. Era preciso um instrumento unificador, que promovesse uma reorientação de objetivos, ao lado de uma reordenação interna dos departamentos. (BEKIN, 2004, p.4).

2.1 Fundamentos do Endomarketing

De acordo com Bekin (2004), autor do termo Endomarketing, Endomarketing são ações gerenciadas de marketing dirigidas ao público interno das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. E ressalta que, trabalhar o Endomarketing é o mesmo que elaborar um processo cujo foco é alinhar, sintonizar, e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e para a sociedade.

Para Bekin (2004), o objetivo das ações de Endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento e fidelizando o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. E descreve a função do Endomarketing como sendo a integração da noção de 'cliente' e seus valores – aplicando-se recursos de B2E, ERM, branding interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

2.2 Marketing, recursos humanos e estratégia de negócios

Para Bekin (2004), o Endomarketing é a união entre marketing, recursos humanos e estratégia de negócios. E o define:

[...] Endomarketing não é marca de produto. Marcas são identidades de produtos e serviços. Todo mundo sabe disso, pois elas nos ajudam a escolher

o que comprar e onde. Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno. Para mim, seu criador e pioneiro, está mais perto de ser um conceito: visa a aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço – entre setores internos da organização e com os públicos externos, chamados de *stakeholders*. Mas também, e, sobretudo, contribui para o senso de pertencer, para a realização das pessoas. [...] O Endomarketing é um caminho para criar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável. (BEKIN, 2004, p. XIII).

Porém Ribeiro (2004) define o Endomarketing como sendo a técnica de libertar o potencial contido nas pessoas que compõem o mundo interno e o sociograma da empresa.

E Brum (2000), define o Endomarketing como sendo uma maneira de dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Para demonstrar a relação entre Endomarketing e marketing, Bekin (2004) salienta que a relação é óbvia, pois o Endomarketing é o marketing voltado para dentro da empresa.

É através da interligação de marketing e da área de Recursos Humanos que se pode obter confirmação sobre a afirmação de Bekin (2004), que diz ser a área de Recursos Humanos um dos elos formadores do Endomarketing.

Brum (2011), afirma que a área de Recursos Humanos domina a informação sobre o elemento humano, o público interno de uma organização, a fim de suprir as necessidades, através destas informações, do setor de Marketing, dominante das técnicas e estratégias necessárias para a prática do Endomarketing.

É através da utilização do instrumento de Endomarketing que a cultura organizacional é aprimorada e disseminada, tornando-se acessível e clara a todos os públicos internos de uma empresa, com intuito de que estes possuam a compreensão sobre os anseios da empresa e para que a mesma tenha condições de obter uma prestação de serviços interna e externa que satisfaça as expectativas de seus colaboradores e, conseqüentemente, de seus clientes. Desta forma o Endomarketing se torna um instrumento estratégico de negócios. Bekin (2004) confirma esta afirmação:

O Endomarketing é um esforço planejado usando uma abordagem mercadológica para superar a resistência organizacional à mudanças e obter alinhamentos, motivar e coordenar interfuncionalidades, integrando funcionários para uma implantação eficaz de estratégias corporativas e funcionais, a fim de atingir a satisfação do cliente por meio de um processo

de criação de funcionários motivados e orientados para o cliente. (BEKIN, 2004, p. 56).

2.3 Aplicação do Endomarketing

Segundo Meira e Oliveira (2004), a aplicação do Endomarketing se torna uma necessidade imediata de empresas que desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência nos próximos cinco anos.

A atividade de Endomarketing pode ser utilizada quando um departamento é mal entendido pelas outras divisões da empresa, justamente por não fazer seu marketing para as demais áreas, o que dificulta, isola e distancia. O papel do Endomarketing é integrar e alinha as partes para garantir um sincronismo de atividades.

A partir de um entendimento interno eficaz, as rotinas administrativas podem ser mantidas, revistas, suspensas ou modificadas, sucessivamente, porque os funcionários envolvidos entendem o alcance do impacto de seus procedimentos na convivência interdepartamental.

De acordo com Bekin (2004), as empresas podem e devem aderir como prática para interligar os colaboradores de todos os setores, iniciativas de Marketing Social. Há empresas que dedicam um dia de trabalho ao ano só para atividades voluntárias. Ao interromper a jornada de trabalho e colocar seu staff atuando em prol da cidadania, a empresa está fazendo marketing social, sim, mas paralelamente está desenvolvendo atividades de Endomarketing: os colaboradores estão mobilizados, comprometidos e envolvidos.

Além das iniciativas de Marketing Social, Brum (1998), citado por Meira e Oliveira (2004), relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados para se aplicar o Endomarketing:

- confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);

- manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda);

- revista com história em quadrinhos;

- jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão

do jornal de parede;

- cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;
- canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;

- grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;

- memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;

- rádio interno para a divulgação de notícias;

- vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;

- *intranet*;

- *convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;*

- *manuals de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.*

2.4 Programa de implantação do Endomarketing

Para Bekin (2004), só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa um programa de Endomarketing pode ter êxito. Nessa avaliação obtemos os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno, de sua cultura organizacional (SWOT). O Endomarketing é um mecanismo essencialmente de diagnóstico: é preciso saber onde estou hoje e se disponho de pessoal e recurso para chegar onde almejo. O diagnóstico de Endomarketing é o ponto de partida, o marco zero. Juntamente com o diagnóstico é fundamental haver um objetivo. Definindo o objetivo empresarial, parte-se para uma auto-análise e uma verificação dos recursos existentes. Esses recursos são materiais, tecnológicos, financeiros e, o mais importante deles, recursos humanos, que vão manejar os anteriores.

Segundo o site Diário de Esmeros, artigo "O Valor do Endomarketing", citado por Correia (2010), a fundamentação do Endomarketing estabelece-se a partir de pesquisa com os seguintes critérios e planos de ações:

- I.
 1. Análise do ambiente interno da organização;
 2. Avaliação do desempenho global de setores, do nível de integração

entre setores, da relação com os consumidores;

3. Avaliação de desempenho;
4. Avaliação do potencial e das limitações de cada um;
5. A imagem que se tem da empresa;
6. Nível de motivação, expectativas e aspirações;
7. Necessidades de treinamento;
8. Espírito de equipe;
9. Nível de conhecimento dos objetivos, produtos e planos da empresa.

- II.
 1. Treinamento sob a ótica de educação e do desenvolvimento contínuo;
 2. Processo de seleção focado em talentos para o negócio;
 3. Planos de carreira linear e vertical;
 4. Motivação contínua através da participação e campanhas promocionais;
 5. Valorização das ações dos empregados;
 6. Comprometimento e recompensa;
 7. Sistema de informações e rede de comunicação interna;
 8. Segmentação do mercado de clientes internos;
 9. Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias internas.

Porém, segundo Galo (2005), se sabe que o sucesso da implantação do Endomarketing depende 10% do programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes. Daí a importância da liderança, do comprometimento e do envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado.

2.4.1 Classificação de lideranças

“Um bom líder pode contribuir com a motivação através do acompanhamento, do apoio moral e da disseminação de um alto nível de informação.” (BRUM, 2005, p.54).

A liderança é uma função exercida no grupo. Para Bekin (2004), pode-se dizer que existem dois tipos de liderança. Uma delas é exercida por aquele que se coloca acima do grupo, o “déspota esclarecido”, o “líder carismático”. O outro líder trabalha “com” e “para” o grupo, tem perfil democrático, divide responsabilidades, delega poderes, dialoga, ouve. Esse é o tipo de líder ou liderança coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo Endomarketing. Além disso, trabalho em equipe e liderança não se excluem de maneira alguma.

De acordo com Meira e Oliveira (2004), ao líder cabe a responsabilidade de apoiar, treinar, informar e estimular sua equipe para o desenvolvimento de um ambiente propício ao alcance dos objetivos organizacionais. Indo mais além, ele é responsável por

despertar o sentimento de pertencer, fazer parte do todo e da sua importância para o sucesso final.

2.5 Pontos essenciais para a implantação do Endomarketing

Segundo Bekin (2004), um programa de Endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação; valorização; comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenários para novos produtos; serviços e campanhas publicitárias. Seguem breves descrições sobre alguns dos tópicos citados anteriormente, onde Bekin (2004), também é que as esclarece:

Treinamento = é a evidência de carências de conhecimentos e práticas, que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem. O Treinamento precisa ser qualificado como educação, transmissão não só de determinada técnica, mas também de valores necessários a todo o trabalho em equipe, que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. Deve ser tratado como investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação.

Processo de Seleção = esse momento de seleção deve ser alvo de total atenção, pois aqui se define o tipo de funcionário, de talento que a empresa procura atrair e reter como garantia da qualidade e eficiência para ser competitiva. A seleção cuidadosa, criteriosa do funcionário, de acordo com o perfil desejado e estabelecido pela empresa, traz como vantagem reduzir ao máximo os problemas como a ineficiência e a rotatividade (turnover). Uma pessoa identificada com a organização torna-se produtiva mais rapidamente. O marketing atrai e retém clientes, o Endomarketing atrai e retém funcionários...que retém clientes.

Planos de carreira = perspectivas profissionais que a empresa oferece para o desenvolvimento do potencial do funcionário. Caminho das promoções e até possibilidades de crescimento até o topo. Para que os planos de carreira possam cumprir seu papel de motivação, a primeira regra é divulgá-los, tornando-os um estímulo sempre presente para os funcionários.

Motivação e Valorização = as expectativas dos funcionários compreendem quatro pontos essenciais: reconhecimento pelo trabalho realizado; reconhecimento de

sua importância como indivíduo na empresa; remuneração adequada; possibilidade de avanço profissional.

2.5.1 Motivação

Segundo Bekin (2004), a motivação voltada para colaboradores é um processo global que tem como objetivo final comprometer o colaborador com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do colaborador por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo pertencente a uma organização, pertencente a um grupo.

Para Cerqueira (2002), citado por Carnevalli e Tófani (2008), nos processos de mudança cultural, a maioria dos estímulos gerados para e pelos grupos são motivacionais e estes estímulos são supridores de necessidades que todo ser humano possui: segurança e reconhecimento pelo que faz. Porém, ressalta, que se não houver na empresa uma base sólida de justiça social no atendimento às necessidades primárias todo e qualquer estímulo dirigido à motivação para o comprometimento será em vão.

De acordo com Stephens (2004), se a organização quer funcionários motivados deverá modificar continuamente o ambiente em que eles trabalham, satisfazendo suas necessidades, para que dessa forma o colaborador cumpra as metas organizacionais.

2.6 Perspectivas do Endomarketing

Bekin (2004) aborda seis fatores como sendo as perspectivas do Endomarketing. São eles:

1. A importância decisiva da prioridade ao cliente como fator de vantagem;
2. Competitividade;
3. Retrocesso da terceirização;
4. Globalização da economia;
5. Alianças estratégicas, para aumentar a qualidade e reduzir custos;
6. Aprofundamento na cultura de serviços e a emergência de estruturas organizacionais de caráter participativo na busca por tecnologia, garantindo maior produção.

Desta maneira, Bekin (2004) define:

A perspectiva do Endomarketing é justamente contribuir para que as pessoas, primeiro, se identifiquem, e, em um segundo momento, estejam de acordo, depois se engajem e, por último, como consequência, realizem-se profissionalmente, sentindo-se recompensadas, reconhecidas e progredindo na carreira, independentemente do nível hierárquico ou do tipo de empresa na qual atuam (BEKIN, 2004, p. 154).

A percepção externa de uma empresa advém do alinhamento interno. Os números demonstram uma co-relação muito forte entre desempenho de funcionários e percepção de valor da empresa no ambiente externo. O tempo vai mostrar aos céticos que investir na qualidade das pessoas que formam a empresa é fundamental.

2.7 Avaliação do processo de implantação do Endomarketing

De acordo com Bekin (2004), a avaliação do programa de implantação do Endomarketing é uma espécie de verificação do novo processo organizacional e o instrumento utilizado para esta avaliação é o GRID (Grupo Interno de Diagnóstico). Esse método é continuamente atualizado, mas seu objetivo é sempre o mesmo: por meio de discussões em grupo, diagnosticar internamente o que é urgente para que a empresa ganhe flexibilidade e eficiência no atendimento às demandas e às expectativas dos clientes.

Na prática, o GRID é um mecanismo de pesquisa de mercado adaptado para levantar informações sobre o público interno. A pesquisa pode ser feita através de questionários auto-preenchidos, entrevistas, telemarketing.

3 CONCLUSÃO

É oportuno retomar o que foi proposto no início deste artigo: demonstrar a importância da implantação e do investimento nas práticas de Endomarketing, utilizando-o como estratégia de negócios, a fim de demonstrar que a utilização deste instrumento é uma estratégia utilizada para conquistar o público interno de uma empresa, os colaboradores, e fazer com que estes tenham condições de conquistar seu público externo, os clientes. É através de ações da área de Recursos Humanos, Marketing e da utilização do Endomarketing que o público interno é conquistado, envolvido no negócio e nos objetivos da empresa, mas isto ocorre somente se a

comunicação é transmitida de maneira eficiente, adaptada a cada tipo de público interno, se esta comunicação é clara entre os líderes e seus liderados, se é transmitida de maneira correta através das ferramentas de Marketing adaptadas para o Endomarketing (intranet, blogs, jornal interno) e se há transparência nas informações disponíveis. O Endomarketing existe, essencialmente, para adaptar os colaboradores às mudanças, para informá-los, motivá-los, valorizá-los e comprometê-los a vivenciar a cultura organizacional e a atingir objetivos.

ENDOMARKETING AS A BUSINESS STRATEGY

ABSTRACT

This article focuses on the practice of Endomarketing in organizations and its advantages when performed in a properly way, add as a business strategy and in a strategic planning which aim to achieve organizational goals, the satisfaction of its stakeholders. This Article is justified by the lack of systematic literature reviews that address how important the Endomarketing is, applied as a business strategy, to attract customers and retain talent in an organization. In order to achieve its goals, the research methodology strategy implies literature reviews. The results have shown that when Endomarketing basis is established, it also shows the moment when it becomes necessary to set up Endomarketing in a company and how to practice it in order to reach positive results.

Keywords: *Endomarketing. Organizations. Business strategy. Strategic planning. Stakeholders. First customer.*

REFERÊNCIAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão: encanto seu cliente Interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar Sobre o Marketing Interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação.** Porto Alegre: L&PM, 2005.

CARNEVALLI, Viviane Mendes Leal e TÓFANI, Flávio. Endomarketing: como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno. [S.1] Portal do Marketing, 2008. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Endomarketing como ferramenta estrategica de valorizacao do cliente interno.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Endomarketing%20como%20ferramenta%20estrategica%20de%20valorizacao%20do%20cliente%20interno.htm)>. Acesso em: 05 de dez. 2011.

CORREIA, Lacy. Endomarketing: o que é e por quê?. [S.1] MOVE UP, 2010. Disponível em: <<http://moveup-casper.blogspot.com/2010/05/endomarketing-o-que-e-e-por-que.html>>. Acesso em: 05 de dez. 2011.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

GALO, Carla. *Endomarketing*, indo além da comunicação interna. [S.1] RH.com.br, 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4178/endomarketing-indo-alem-da-comunicacao-interna.html>>. Acesso em: 05 de dez. 2011.

MEIRA, Paulo Ricardo e OLIVEIRA, Renato Luiz Tavares de. O Endomarketing. [S.1] Endomarketing.com, 2004. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/01.html>>. Acesso em: 05 de dez. 2011.

RIBEIRO, Júlio. Prefácio. In: BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.IX - XI.

ROQUE, Aline. Endomarketing: entrevista exclusiva com Analisa de Medeiros Brum. [S.1]: Implantando Marketing, 2011. Disponível em: <<http://www.implantandomarketing.com/2011/11/endomarketing-entrevista-exclusiva-com.html>>. Acesso em: 05 de dez. 2011.

STEPHENS, D. C. **Diário de Negócios de Maslow**. São Paulo: Qualitymark, 2004.