

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DO AUMENTO DA  
PRODUTIVIDADE E SUCESSO DA EMPRESA**

*“Nada melhor do que um sonho para criar o futuro, escreveu Victor Hugo. O início de um novo milênio é a época oportuna para escolher esse sonho. A virada do século será a virada da emoção e não da razão, por isso vencerão as empresas que tiverem como sonho a ‘felicidade’ do seu público interno”.*  
*(Análisa de Medeiros Brum)*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1	O Endomarketing.....	7
2.1.1	Conceitos de Endomarketing.....	7
2.1.2	Fundamentos do Endomarketing.....	8
2.1.3	A Importância do Endomarketing nas Organizações.....	9
2.2	Pré-requisitos para a Implantação do Plano de Endomarketing.....	10
2.2.1	Programa de Comunicação Interna.....	11
2.2.2	Motivação e Endomarketing .....	13
2.2.3	Comprometimento x Envolvimento .....	16
2.3	O planejamento do programa de Endomarketing .....	17
2.3.1	A implantação do programa de Endomarketing, segundo Bekin .....	19
2.3.2	A implantação do programa de Endomarketing, segundo Brum .....	21
2.4	Ferramentas de Endomarketing .....	22
2.5	Fatores determinantes da eficácia do Endomarketing.....	23
2.5.1	Resultados do programa de Endomarketing, segundo Bekin.....	25
2.5.2	Resultados do programa de Endomarketing, segundo Brum .....	26
2.6	Resistência e Perspectivas do Endomarketing.....	27
3	CONCLUSÃO .....	30
4	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	33
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>35</b>
	<b>ANEXO A - VISÃO INTERIOR.....</b>	<b>37</b>
	<b>ANEXO B - MASTERCARD .....</b>	<b>41</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No surgimento da Administração como ciência, o homem era tratado como uma mera “peça da engrenagem”. De acordo com Chiavenato (1999), o fator humano não teve a atenção merecida nesse período, sendo tratado apenas como “um arranjo rígido e estático de peças”, definição dada para as máquinas.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002), Frederick W. Taylor é tido como um cientista insensível e desumano, tratando seus operários como objetos de estudos isolados em favor da elite empresarial daquela época.

Com o surgimento da chamada Teoria Clássica da Administração, surgiram novos aspectos e preocupações, principalmente os relacionados ao fator humano e à extinção da visão mecanicista de Taylor, dando origem assim à chamada Escola Humanística da Administração, que surgiu justamente da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho que era imposta através de métodos rigorosos, científicos e precisos (CHIAVENATO, 1999).

O ponto principal da Teoria das Relações Humanas certamente foi a Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo no final da década de 20. Mayo se interessou em 1923, pela queda de produtividade e rotatividade de pessoal ocasionado pelo “*spleen* industrial”: um abatimento moral dos trabalhadores, com perda de interesse pelo trabalho, fadiga e monotonia. Entre 1927 e 1929, a experiência foi desenvolvida junto a um grupo de trabalhadores da Indústria Hawthorne, da Western Electric, baseando-se em alterações das condições físicas de trabalho. A conclusão foi de que os fatores físicos influenciam menos que os emocionais, visto que a produtividade aumentou tanto no grupo participante da experiência quanto no resto da organização (FERREIRA, REIS & PEREIRA, 2002).

Abraham Maslow tentou explicar porque as pessoas são dirigidas por certas necessidades, que seguem ordem de importância, dividindo-as em: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (KOTLER, 1998). Ainda nesse grupo, destacaram-se as teorias de Herzberg, que distinguiu entre os

fatores aqueles que ele considerava motivadores dos que considerava higiênicos, ou seja, aqueles cuja ausência ou desatenção implicava em insatisfação dos trabalhadores, mas cuja presença considerada satisfatória não gerava nas pessoas qualquer motivação pela realização da tarefa. Com seu trabalho, ele abriu caminhos para a elaboração de propostas de “destaylorização” dos processos de organização do trabalho.

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.

Visando esse objetivo, durante as últimas décadas vem emergindo nas empresas e na literatura de marketing o conceito de Endomarketing que vem sendo apresentado como uma alternativa moderna para aumentar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos das organizações.

De acordo com Bekin (2004), a preocupação com o público interno é mais bem observada nas organizações que prestam serviços, pois essas dependem quase que exclusivamente do funcionário, que se inter-relaciona diretamente com o cliente. Dessa forma, a qualidade do serviço prestado ao cliente se torna vital para o sucesso da organização.

Ainda fundamentado em Bekin (1995, p. 8), o Endomarketing promove “a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno”, acentuando, dessa forma, a valorização do funcionário, o comprometimento de todos.

Diante do exposto, este trabalho tem como proposta de pesquisa, a verificação das práticas do Endomarketing e como suas ferramentas aplicadas contribuem para o aumento da produtividade nas organizações, através de pesquisa bibliográfica, explicativa e descritiva. Sendo assim, a pergunta central para o problema levantado neste projeto é: O Endomarketing contribui, efetivamente, para o aumento da produtividade da empresa?

Dessa forma, o presente trabalho tem com objetivo básico analisar as abordagens de Endomarketing publicadas, procurando identificar os benefícios que as organizações podem obter através do desenvolvimento de seus recursos humanos como forma de obtenção de vantagem competitiva, bem como comprovar a real eficácia dessa ferramenta nas empresas. Para tanto, há de se sustentar o estudo através de objetivos intermediários, ou seja: conceituar Endomarketing; descrever os seus fundamentos; analisar a sua importância nas organizações; definir os pré-requisitos para implantação do plano, bem como sua aplicação e resultados; analisar e constatar os fatores que determinam a eficácia do programa; identificar as suas principais ferramentas e, finalmente, avaliar a importância da implantação do seu Programa.

Supondo-se que a aplicação do Endomarketing, bem como de suas ferramentas, aumenta a produtividade das empresas, o tema se faz relevante, pois cria vantagem competitiva às organizações adeptas dessa teoria.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A partir deste capítulo, o presente trabalho fará uma abordagem sobre Endomarketing, visando o melhor entendimento sobre a importância e aplicabilidade do tema ora proposto.

### **2.1 O Endomarketing**

O Endomarketing possui como noção principal a tese de que o público interno constitui o primeiro mercado para as organizações. Durante os últimos anos este conceito emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços (GRÖNROOS, 1995).

#### **2.1.1 Conceitos de Endomarketing**

Bekin (1995) lança as bases de uma tendência de marketing voltado para o público encontrado dentro das organizações, formulando a seguinte definição de Endomarketing: "... realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover, entre os seus funcionários e departamentos, aqueles valores destinados a servir o cliente" (BEKIN, 1995, p. 34).

Dessa forma, percebemos que o Endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O primeiro foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Para isto ocorrer, bens, serviços e campanhas específicas de marketing externo, ou o chamado exomarketing, precisam ser vendidos aos empregados antes de serem colocados no mercado.

Brum (2005, p. 16) define Endomarketing como "um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares".

A autora vai além ao afirmar que o marketing interno é um instrumento utilizado para comprometer o funcionário com os objetivos, as metas e os resultados da organização.

Cerqueira (1994) define Endomarketing como um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que possibilitam a venda de uma nova imagem para a própria empresa.

Dessa forma, acredita-se que o Endomarketing é composto de ferramentas e estratégias conhecidas e utilizadas no marketing, porém com sua atenção e esforços voltados para os clientes internos ou colaboradores das organizações, para somente depois, voltar-se para seus clientes externos.

### **2.1.2 Fundamentos do Endomarketing**

Antes mesmo de iniciar o capítulo primeiro de seu livro, Bekin (2004) apresenta os seguintes fundamentos do Endomarketing:

- **Definição**

Ações de Marketing voltadas para o público interno (funcionários) das empresas e organizações.

- **Conceito**

Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa à ação para o mercado.

- **Objetivo**

Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

- **Função**

Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Segundo o autor, os fundamentos do Endomarketing apresentados são claros e demonstram o encadeamento necessário para o desenvolvimento da comunicação com o público interno.

Brum (2005) destaca que algumas empresas vêem a comunicação interna como uma estratégia de aproximação com os seus funcionários e decidem pela implantação de um programa de Endomarketing. Segundo a autora, as organizações estão conscientes que devem trabalhar melhor as informações, e afirma que “é preciso saber estabelecer canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração” (BRUM, 2005, p. 25).

Observa, dessa forma, a importância da implantação do programa de Endomarketing bem fundamentado, ou seja, com objetivos bem definidos, almejando atender as necessidades do público interno e externo da organização.

### **2.1.3 A Importância do Endomarketing nas Organizações**

De acordo com Brum (2005), as organizações buscam constantemente a diferenciação de suas marcas e produtos, com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivas. Da mesma forma, devem concentrar esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e com isso obter a satisfação de seus colaboradores, pois os recursos humanos representam um de seus principais diferenciais estratégicos.

Já Bekin (2004) acredita que o sucesso das organizações hoje está ligado a fatores além da manutenção de uma prática gerencial tradicional, que enfatiza uma simples “logística” de pessoal. Assim, as empresas necessitam operar de forma integrada, utilizando, eficazmente, recursos tanto materiais quanto humanos, a fim de conseguirem sobreviver e se tornarem competitivas, surgindo desta maneira, o Endomarketing como ferramenta imprescindível nessa acirrada luta que o mercado globalizado proporciona.

É possível notar que as organizações modernas têm percebido o desenvolvimento de uma nova realidade, marcada por uma economia orientada para servir e reter o cliente. Segundo Bekin (2004) o segredo do sucesso é a valorização do funcionário

e complementa que não basta somente entregar um determinado produto ao consumidor, e sim adequá-lo às expectativas desse consumidor.

Nesse sentido, Brum (2005) complementa:

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através de seu trabalho (BRUM, 2005, p. 17).

A autora finaliza afirmando que a comunicação interna é item fundamental para essa conquista, mas para que isso ocorra é necessário valorizar, respeitar e estimular os funcionários.

De acordo com Bekin (2004), a organização deve estabelecer uma parceria não só com os clientes externos, mas também com os seus funcionários, uma vez que, sem a cooperação dos mesmos, qualquer plano empresarial está fadado ao insucesso. Dessa forma, acredita-se que, quanto mais conscientes forem os empregados a respeito de sua posição e da importância do cliente, melhor será o impacto sobre a qualidade.

Pode-se dizer, então, que o objetivo do Endomarketing é fazer com que os funcionários “comprem” a empresa, ou seja, fazer com que a organização veja e trate seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do seu objetivo estratégico: servir o cliente da melhor maneira possível.

## **2.2 Pré-requisitos para a Implantação do Plano de Endomarketing**

Em um cenário mundial globalizado e hipercompetitivo, o crescente interesse em Endomarketing, segundo Silva (1999), ocorre devido à busca de eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual.

Neste sentido, Brum (2005) apresenta uma série de ações e ferramentas que objetivam o sucesso de qualquer processo de mudança, destacando o uso de

programas internos de benefícios como geradores de receitas, e não de custos, como pensa a maior parte das empresas.

A motivação é decorrente do incentivo e este pode acontecer das mais diversas formas. Os programas de incentivos à produtividade, à melhoria do atendimento ao público e ao aumento de vendas são os mais utilizados e têm na sua concepção idéias extremamente criativas (BRUM, 2005, p. 149).

Dessa forma, faz-se necessário a existência de alguns pré-requisitos para a implantação do plano de Endomarketing, fazendo valer a premissa de Bekin (2004, p. 99) de que “a comunicação interna gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação” e complementa que o engajamento é fundamental para o programa de Endomarketing.

### **2.2.1 Programa de Comunicação Interna**

Segundo Susin (2003), a comunicação interna é um dos pré-requisitos mais importantes a ser considerado em qualquer plano de Endomarketing e traz reflexos imediatos e profundos no relacionamento entre a organização e o funcionário.

De acordo com Bekin (2004), é fundamental o funcionário ser tratado como “cliente preferencial” e enumera dez pontos necessários para esse ambiente:

- A direção deve orientar-se para o cliente e para a valorização dos funcionários;
- A gerência deve comprometer-se;
- O conhecimento deve estar disseminado pela empresa;
- Os objetivos e metas da empresa devem ser informados;
- Os funcionários devem ser informados de suas tarefas;
- Deve haver treinamentos periódicos;
- A avaliação transparente;
- Deve haver livre acesso às informações;
- A comunicação deve ter *feedback*;
- As expectativas dos funcionários devem ser atendidas.

De acordo com Brum (1994), para que a organização atinja seus objetivos, é necessário utilizar os meios de comunicação disponíveis para transmitir com clareza suas propostas, devendo também esclarecer que as metas estabelecidas são os objetivos da empresa e de seus funcionários, e não somente da direção.

Brum (1994) afirma que um plano de comunicação interna bem elaborado é capaz de estimular os funcionários na geração de idéias além, de melhorar o fluxo de comunicação, gerando maior comprometimento e trazendo felicidade ao ambiente de trabalho.

De acordo com a autora, antes de iniciar um programa de comunicação interna, a empresa deve definir com clareza os objetivos a que se propõe e para tal, ela traça as seguintes metas:

- Aumento da produtividade;
- Melhoria da qualidade do produto;
- Aproximação da empresa com a comunidade;
- Conquista da credibilidade dos funcionários;
- Melhoria do atendimento ao cliente;
- Trabalho com funcionários felizes;
- Aumento do lucro da empresa.

Ainda de acordo com a autora, na comunicação interna é fundamental a participação da alta direção, uma vez que é ela que coordena o processo de implantação do Endomarketing.

De acordo com Brum (1994), a comunicação interna não se limita unicamente à comunicação com os funcionários. Além deles, existem os fornecedores, distribuidores, sindicatos e outros públicos considerados não-externos, cada um com seus instrumentos e funções específicas.

Desta maneira, pode-se concluir que a comunicação interna eficaz é uma importante ferramenta para obter o comprometimento de todos os integrantes da empresa, da

direção ao “chão de fábrica”, tornando assim muito mais fácil a implantação do Endomarketing.

### **2.2.2 Motivação e Endomarketing**

Quando estudamos a Administração Científica de Taylor, somos informados da existência do “homo economicus”, cujo estudo tinha como base apenas o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho. Essa abordagem era voltada somente para esse modelo de motivação.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002), a experiência de Hawthorne veio para mostrar que o pagamento ou salário, mesmo quando generoso, não era o único fator decisivo na satisfação do trabalhador.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, passou-se então a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Brum (2005), ao falar de motivação, utiliza-se da pirâmide de Maslow ao explicar a hierarquia das necessidades humanas. Segundo a autora, os funcionários da base da pirâmide buscam atender suas necessidades de segurança e/ou sociais, enquanto que a motivação de um executivo provavelmente estará relacionada com o ego, estima e/ou auto-realização.

Portanto, acredita-se que é preciso demonstrar aos funcionários o quanto eles são importantes para a organização, envolvendo-os no processo decisório referente a sua área de atuação (BRUM, 2005). Neste intuito, a autora relaciona uma série de ações para motivar os colaboradores, que poderão gerar ou não custos para a empresa, e, ainda, cita os fatores que podem levar à desmotivação.

Nesse sentido, Brum (2005) afirma que as organizações precisam se conscientizar que os programas internos são geradores de receita e não de custos. Dessa forma, os programas ligados a incentivos são muito importantes, pois, motivam os funcionários a apresentar novas idéias à excelência do serviço, além de aumentar a produtividade.

Ainda de acordo com a autora, outro fator de motivação é a participação nos resultados, pois eles “contribuem efetivamente para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo” (BRUM, 2005, p. 157).

No entanto, Brum (1994) afirma que a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas e podem estar ligadas a:

- Salário inadequado;
- Falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- Desconhecimento quanto à própria performance no trabalho;
- Desapontamento pela perda de uma promoção;
- Inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa;
- Aumento do número de tarefas.

Em sua abordagem sobre a questão da motivação e valorização, Bekin (2004) enuncia os quatro pontos essenciais para atender as expectativas dos funcionários:

- o reconhecimento pelo seu trabalho;
- o reconhecimento como indivíduos;
- uma remuneração adequada;
- plano de carreira.

Assim, todo programa de motivação ou valorização deve aprofundar ao máximo essas expectativas básicas, concordando, dessa forma, com a visão apresentada por Brum.

Bekin (1995, p. 68) afirma que “a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional”.

Ainda segundo Bekin (2004), a motivação possui uma seqüência constituída pelas seguintes etapas:

- Prioridade para a motivação do grupo de trabalho;
- Valorização do indivíduo dentro do grupo;
- Integração baseada nos valores e objetivos empresariais;
- Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo, como forma de beneficiar os resultados positivos;
- Criação de um ambiente propício à interação, dentro da empresa;
- Envolvimento dos funcionários no planejamento e processo decisório;
- Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- Delegação de poderes de acordo com a função exercida, e;
- Remuneração adequada.

De acordo com o autor, os seis primeiros itens dizem respeito à prioridade do grupo, enquanto os demais itens tratam sobre tomada de decisões e delegação de poderes.

O autor acredita que “não se pode esperar um bom nível de desempenho em uma empresa em que parte do pessoal ou determinados setores estão motivados e outra parte ou outros setores se sentem desmotivados” (BEKIN, 2004, p.90).

Entretanto, contradizendo parcialmente os dois autores, Cerqueira (1999, p. 42) define que “a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades”.

Em sua obra, o autor estimula a pesquisa na área de motivação para o trabalho e alicerça sua teoria na chamada “sinergia do comprometimento”, apresentando um entendimento moderno para as teorias de motivação e desenvolvimento da capacidade das pessoas para o trabalho, na crença de que as pessoas criam regras para sua conduta, para encontrarem a satisfação pretendida (CERQUEIRA, 1999).

Desta maneira, é visível a necessidade de as empresas fornecerem um ambiente propício à inovação e criatividade. Acredita-se que para a real concretização desse ambiente, o trabalhador deva estar capacitado, motivado e, acima de tudo, sentir-se parte dos processos da organização. Para que isto ocorra, é necessário demonstrar ao funcionário a sua importância, valorizando o seu trabalho. Sugere-se e espera-se que o líder seja capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho em equipe, fazendo com que o grupo sintam-se disposto e estimulado (BRUM, 2005).

Observa-se, então, que a motivação possui papel fundamental na questão de transformar o envolvimento dos funcionários em comprometimento, durante o processo de implantação do plano de Endomarketing.

### **2.2.3 Comprometimento x Envolvimento**

Segundo Cerqueira (1999), existem duas maneiras de as pessoas responderem aos estímulos que recebem: a primeira resposta é chamada de “reativa negativa” e é caracterizada dessa maneira quando a pessoa concorda externamente com o estímulo emitido pela outra, sendo sua adesão apenas superficial, ocorrendo por um processo natural de defesa, por conveniência, medo, etc. Esse estado psicológico é denominado de “relação de envolvimento”.

Segundo o autor, nas empresas em que predomina o “envolvimento”, seus departamentos não interagem entre si. As pessoas se limitam às suas rotinas, as chefias não valorizam seus colaboradores, o inter-relacionamento fica prejudicado, etc.

Nesse contexto, o autor continua enfatizando que a segunda resposta é chamada “reativa positiva” e é caracterizada pela concordância interna de uma pessoa com as ordens recebidas, gerando assim uma predisposição psicológica de realizar suas tarefas de forma eficaz. Este estado é denominado pelo autor como “relação de comprometimento”.

O comprometimento do funcionário com a empresa, segundo Cerqueira (1999), está ligado à idéia de o problema ser de todos, não havendo grupos fechados, os

chamados “feudos”. As pessoas não se limitam somente às suas rotinas, as chefias buscam resultados valorizando as atitudes, iniciativas e criatividade de seus funcionários.

Ainda de acordo com o autor, existe um estágio intermediário entre as formas de relacionamento descritas, caracterizado pelas pessoas que variam entre uma e outra resposta, designadas “oscilantes”.

Sabe-se que as empresas encontram dificuldades em obter o comprometimento das pessoas durante todo o tempo. No entanto, é desejável que essas organizações obtenham “o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes no comprometimento e o mínimo, envolvidas” (CERQUEIRA, 1999, p. 15).

### 2.3 O planejamento do programa de Endomarketing

Segundo Bekin (1995), para a implantação de um programa de Endomarketing são necessários um diagnóstico e um plano de ação. O autor vai além, ao afirmar que “para que um programa possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie a ação do Endomarketing” (BEKIN, 1995, p. 43).

Para ilustrar, o autor apresenta o seguinte diagrama:

Quadro 1: Implantação de um plano de Endomarketing



Fonte: BEKIN (1995, p. 44)

No Quadro 1, Bekin (1995) ressalta a importância do diagnóstico, deve conter todas as informações da empresa, principalmente, os pontos fracos e fortes do ambiente interno, visto que:

Uma empresa pode estar perdendo uma boa oportunidade frente ao mercado porque seu pessoal da linha de frente não recebe informações adequadas para ter uma visão correta da importância do bom atendimento ao cliente (BEKIN, 1995, p. 50).

Realizado o diagnóstico, Bekin (1995) indica três níveis de abrangência do Endomarketing: o primeiro nível surge quando a empresa necessita de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente. Em seguida, é necessário um novo processo para mantê-la, apesar do pré-estabelecimento de uma cultura de serviços. Por último, aparece a necessidade de expandir essa mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários.

Entretanto, independente de qualquer nível de abrangência do Endomarketing, Bekin (1995) destaca duas linhas de ação que guiam o processo: atitude e comunicação.

De acordo com autor, a linha de ação de atitude é aquela que procura dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço voltado para o cliente, enquanto a linha de ação de comunicação estabelece um amplo sistema de informações com o objetivo de auxiliar o funcionário para que possa ele cumprir com eficácia as suas tarefas.

Segundo o autor, o sucesso de um programa de implantação do Endomarketing depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da sua execução e gerenciamento, “daí a importância total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa” (BEKIN, 1995, p. 53).

De acordo com Brum (2005), o planejamento em Endomarketing deve ser elaborado para períodos curtos, visto que a informação é decorrente de decisões e fatos do dia-a-dia. Assim, dependendo do objetivo que se pretende alcançar, este plano pode ser feito para um, dois ou três anos, se não houver mudanças nas metas globais, uma vez que esse fato implicará na elaboração de novo planejamento.

### 2.3.1 A implantação do programa de Endomarketing, segundo Bekin

Bekin (2004) enumera os pontos essenciais que fazem parte de um programa de implantação do Endomarketing:

- Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- Processos seletivos;
- Planos de carreira;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação de mercado interno;
- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Apesar de muitos destes pontos serem noções ou procedimentos já existentes, o autor defende que:

O Endomarketing introduz, em cada um desses tópicos já conhecidos, uma nova perspectiva: a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço: os funcionários (BEKIN, 2004, p. 71).

De acordo com o autor, o treinamento deve ser adotado a partir das necessidades detectadas pela empresa e da expectativa de seus funcionários, não devendo se restringir ao nível operacional ou de conteúdos.

Neste ponto, Bekin (1995) reforça que o treinamento deverá ser visto como ferramenta estratégica, considerando-se que o seu retorno é garantido.

De acordo com o autor, o segundo ponto refere-se ao processo de seleção, que deve ser realizado dentro de critérios específicos, compatíveis com o perfil desejado e estabelecido pela organização. Essa atitude oferece como vantagens à redução da rotatividade e problemas como a ineficiência.

Segundo Bekin (1995), a empresa deve atender às expectativas do empregado, no que diz respeito a fatores como segurança, dinheiro, carreira, status e

reconhecimento profissional. Porém, o empregado deve oferecer para a empresa conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade e desempenho.

O item seguinte trata do estabelecimento de planos de carreira, que constituem de forma objetiva a possibilidade de crescimento profissional. O autor alerta, entretanto, que os planos de carreira devem sair do papel e se tornar ativos dentro da cultura organizacional, uma vez que eles devem representar um estímulo presente, motivando seu colaborador.

Sobre a questão da motivação e valorização do funcionário, Bekin (1995) enuncia os três pontos essenciais para atender às expectativas dos funcionários:

- O reconhecimento pelo seu trabalho;
- O reconhecimento como indivíduos;
- Uma remuneração adequada.

A remuneração nas empresas é tida como a concretização da valorização do funcionário, pois “o bom salário dá tranqüilidade e dignidade ao funcionário, constituindo-se em aspecto fundamental para a sua motivação” (BEKIN, 1995, p. 77). Também existe a necessidade de a organização estabelecer programas permanentes de recompensa, com enfoque prioritário nos grupos.

O autor caracteriza um sistema de informações como o conjunto de veículos utilizados dentro da empresa para a transmissão de mensagens e afirma que essa informação não deve se esgotar, mas transformar-se em comunicação.

Segundo Bekin (1995), já a segmentação de mercado é uma técnica de Marketing aplicável aos clientes internos, pois agrupa segmentos homogêneos de funcionários, de acordo com as suas necessidades, expectativas e comportamento, com o objetivo de dirigir mensagens específicas.

O último ponto abordado pelo autor refere-se ao cenário para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias, afirmando que esse cenário é uma excelente oportunidade para buscar o comprometimento dos clientes internos.

### 2.3.2 A implantação do programa de Endomarketing, segundo Brum

De acordo com Brum (2005), o planejamento em Endomarketing é composto de seis etapas:

- Pesquisa e Diagnóstico;
- Definição da Meta Global;
- Criação dos Ícones de Comunicação Interna;
- Divisão do Público Interno;
- O Programa propriamente dito;
- Escolha de um momento para o lançamento do Programa.

Para a autora, a primeira delas caracteriza-se pela pesquisa e diagnóstico. A autora ressalta a importância da pesquisa de clima como um instrumento capaz de tornar clara a realidade da organização, como também acrescenta que o diagnóstico honesto deve orientar toda a criação do programa de Endomarketing.

De acordo com a autora, a segunda etapa constitui o momento de definição de meta organizacional, em que todos os funcionários conhecem claramente onde a empresa pretende chegar.

Ainda, segundo Brum (2005, p. 79) “o trabalho de comunicação interna, se não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito”. Dessa forma, as metas podem ter relação com produtividade, qualidade, credibilidade interna ou lançamentos de novos produtos no mercado.

Para a autora, na terceira etapa ocorre a criação de ícones de comunicação Interna, ou seja, é criado o “*slogan*” ou manchete que deverá fazer parte do cotidiano da empresa, disseminado pela direção e pelos instrumentos de comunicação.

Ainda para a autora, a quarta etapa consiste na divisão do público interno em:

- Direção, composto pelo presidente e seus diretores, responsáveis pela geração das informações;
- Chefia Intermediária, representada pelos gerentes e supervisores, que deverão gerenciar as informações geradas pelo primeiro grupo;
- Pessoal de Base, em que se enquadram os funcionários de linha de frente que mantêm o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, e de pessoal de apoio.

De acordo com Brum (2005), o pessoal da linha de frente deve receber um nível maior de informação, visto sua interação direta com o cliente externo.

Finalmente, deve ser definido o programa propriamente dito, caracterizado pela autora como um conjunto de ações e instrumentos que têm como objetivo informar, integrar e encantar o cliente interno. A etapa final é o lançamento do programa, que deve contar com a presença da alta administração da empresa para marcar o lançamento das idéias globais do plano.

Pode-se concluir, dessa forma, que no programa do Endomarketing é preciso diagnosticar, definir e planejar o que fazer e, também, possuir uma atitude de realização, evitando a desconfiança do público interno em relação à empresa.

## **2.4 Ferramentas de Endomarketing**

Segundo Violin (2004), existem diversas ferramentas utilizadas no Endomarketing. Para o autor, no entanto, é preciso destacar que nenhuma ação isolada ou uso isolado de instrumentos, por si só, é capaz de gerar grandes resultados em longo prazo. Ao contrário, podem gerar resultados em curto prazo, mas sem maiores efeitos no decorrer do tempo.

Brum (2005) apresenta uma série de ferramentas para implantação do programa de Endomarketing, que seguem:

Quadro 02: Ferramentas do Endomarketing

Instrumentos	Características
Vídeos	Objetivam colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado.
Manuais	Técnicos, educativos ou de integração. São utilizados para integração e contribuem para a divulgação em geral, ou para reforçar algum aspecto da cultura organizacional.
Revistas	Revistas com histórias em quadrinhos dos produtos ou serviços. Utilizada para simbolizar, de forma atraente e descontraída, a informação.
Jornal interno	Utilizado para a valorização do funcionário que se destaca numa determinada função, além de informar datas festivas, colunas de informação, editoriais ou artigos técnicos. Possui vários encartes como: área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, na versão do jornal de parede.
Cartazes motivacionais	Utilizados para atingir a parte emocional de todos os níveis de público interno, além de demonstrar que a organização se preocupa com eles.
Canais diretos	Reuniões com a gerência, diretoria, presidência.
Grife interna	É composta pelas roupas (uniformes), bonés e acessórios.
Intranet	Rede interna como meio de comunicação, permitindo ao funcionário o acesso rápido às informações da empresa.
Convenções internas	Utilizadas para divulgação de atividades.

Fonte: adaptado de Brum (2005).

O Quadro 02 apresenta as ferramentas utilizadas pelo Endomarketing, porém a seleção dessas ferramentas depende dos objetivos traçados pela organização.

Dessa maneira, é possível concluir que para a implantação do Endomarketing é necessário diagnosticar a empresa, para verificar os seus pontos de ruptura, para finalmente estabelecer os instrumentos que deverão ser implantados.

## 2.5 Fatores determinantes da eficácia do Endomarketing

Brum (2005) aponta sete fatores que determinam o sucesso ou fracasso de um programa de Endomarketing:

- A valorização da cultura e da instituição.

Segundo a autora, não existe uma “receita de bolo” em Endomarketing. Existem ferramentas que podem ser reproduzidas ou ações que podem ser ajustadas, porém cada caso é um caso. Uma empresa é uma organização de seres humanos e por isto cada uma tem a sua cultura, seus valores, crenças e comportamentos.

Brum (2005, p. 56) afirma que “a cultura é, portanto, um fator decisivo para o sucesso de um programa”.

- O Endomarketing como um processo educativo.

Ainda de acordo com Brum (2005), as organizações precisam aprimorar os seus processos de seleção, buscando melhores recursos humanos para o atendimento dos seus clientes.

Existe o questionamento quanto ao fato de o treinamento ser ou não uma ferramenta de Endomarketing. Brum (2005) afirma que a informação é o instrumento principal da comunicação interna, e se o treinamento é uma forma de transmitir informações, logo o mesmo é uma das ferramentas mais importantes do Endomarketing.

- Instrumentos que encantem o público interno.

A autora destaca a criatividade como condição necessária para a aproximação da organização com o funcionário. Considera que o estímulo deve ser direcionado às pessoas que sabem lidar melhor com as idéias.

De acordo com Brum (2005), o profissional de comunicação social ou de recursos humanos é responsável pela identificação de grandes idéias e de buscar os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o cliente interno.

- Informação como responsabilidade da empresa.

Quanto a esse item, a autora destaca a importância da informação no programa de Endomarketing e afirma que ela deve ser passada em tempo certo, através de canais adequados, para que seja bem recebida pelo colaborador, por pior que seja a notícia, confirmando, desta maneira, a premissa de que “ela sempre pode ser amenizada antes de chegar ao público interno” (BRUM, 2005, p. 62).

- A verdade e a mentira sempre aparecem.

Quanto a essa afirmativa, a autora destaca que um programa de comunicação interna pode estar seriamente comprometido pela mentira. Portanto, deve-se evitar mascarar os problemas existentes.

Brum (2005, p. 65) ressalta que “a verdade, por pior que seja, tem o mérito de ser verdade e deve ser buscada na sua plenitude, embora, como todos os remédios, possa ter efeitos colaterais”.

- As mensagens devem ser simples, curtas e claras.

De acordo com a autora a comunicação deve ser sempre dirigida ao indivíduo e não à massa, enquanto o estudo da linguagem a ser utilizada deve embasar toda ação.

Alguns profissionais suscitam dúvidas de como uma empresa deve chamar o indivíduo, se de colega, companheiro, colaborador ou funcionário. Brum (2005) justifica a sua preferência pela denominação funcionário, visto que o público interno não deve ser subestimado, sendo necessário evitar a falsidade dos tratamentos.

- O impacto visual a partir dos instrumentos.

Os instrumentos de comunicação interna devem ser produzidos em cores quentes e vivas, pois o aprendizado se dá, principalmente, através da visão. Segundo Brum (2005, p. 68), o “primeiro impacto da cor é na parte emocional do cérebro e o segundo, na parte racional”. A autora destaca que a lembrança desse fato é garantia de sucesso durante o processo de produção dos instrumentos de comunicação interna.

### **2.5.1 Resultados do programa de Endomarketing, segundo Bekin**

De acordo com Bekin (2004), a avaliação do programa de implantação do Endomarketing é uma espécie de verificação do novo processo organizacional. O instrumento utilizado para esta avaliação é o GRID (Grupo Interno de Diagnóstico). O GRID faz essa avaliação a partir de reuniões entre departamentos ou entre

funcionários de um mesmo setor, para resolver e esclarecer eventuais problemas que possam surgir na prática do Endomarketing.

Outra ferramenta de avaliação apontada pelo autor é a técnica conhecida por espelho, que consiste em fazer um levantamento completo da empresa em um momento zero, ou exatamente no início da implantação do Endomarketing e, gradativamente, fazer avaliações em intervalos regulares: a cada mês, bimestre ou trimestre.

Segundo o autor, esta técnica objetiva verificar como está o andamento do processo, bem como o grau de comprometimento e envolvimento dos funcionários, a relação interna entre os departamentos, os prováveis pontos de resistência e seus motivos.

### **2.5.2 Resultados do programa de Endomarketing, segundo Brum**

Brum (2005) afirma a existência de inúmeros resultados que podem ser obtidos de um programa de Endomarketing. Os quatro principais são:

- Postura interativa: significa sintonia entre a organização e seus colaboradores;
- Transparência: utilizar uma linguagem clara e objetiva, preocupando-se com a compreensão correta das mensagens direcionadas ao indivíduo;
- Democracia: compartilhar o poder de decisão e informações, demonstrando interesse pela opinião/ idéia dos funcionários;
- Foco: a empresa buscando resultados operacionais, definindo metas, priorizando assuntos relevantes.

Brum (2005, p. 172) afirma que a empresa que atingir esses resultados “será menos máquina e mais sentimento, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processo”.

Desta maneira, é possível perceber a importância de se valorizar o fator humano nas organizações, visando a maior interação entre setores e, conseqüentemente, um melhor ambiente de trabalho.

## 2.6 Resistência e Perspectivas do Endomarketing

Bekin (1995), ao iniciar o capítulo, caracteriza o novo papel do gerente, definindo os pontos fundamentais. São eles:

- O gerente precisa ser realfabetizado;
- Orientação para o cliente;
- A empresa precisa apoiar o gerente, fornecendo os recursos necessários.

O autor relaciona o novo perfil do gerente como um treinador, um comunicador e não mais como "chefão", tendo a capacidade de transmitir além da mensagem, confiança e credibilidade a seus funcionários.

O autor afirma que esse processo sofre resistências, pois a maioria dos gerentes analisa de forma distorcida a nova função e, explica que “esse comportamento de resistência é a natureza humana” (BEKIN, 2004, p. 158).

Ainda de acordo com Bekin (2004), a organização precisa conscientizar o gerente de que sua importância está relacionada com o controle e não com regras, a prioridade são os resultados e a satisfação do cliente.

Bekin (1995) lança as atribuições do gerente nesta função de líder:

- Orientar o funcionário para a excelência no serviço ao cliente;
- Executar liderança cooperativa e participativa, ou seja, trocar informações e ouvir opiniões do subordinado;
- Comunicação com *feedback*;
- Recompensar o funcionário;
- Satisfazer os clientes internos, proporcionando qualidade de vida no trabalho.

Verifica-se, então, que o gerente assume mais responsabilidade na organização. Segundo o autor, os gerentes tendem a dedicar-se mais ao planejamento e gestão, deixando a parte operacional para os funcionários.

De acordo com Bekin (2004), a nova estrutura horizontal delega responsabilidades compartilhadas a todos. O autor cita a estrutura organizacional em três níveis:

Nível 1 - Estratégia;

Nível 2 - Planejamento;

Nível 3 - Tomada de decisão.

O autor destaca que essa estrutura horizontal permite maior flexibilidade para o atendimento ao cliente, pois os setores estão interligados e o fluxo de comunicação é constante, o que permite uma maior visibilidade do que acontece em cada departamento da organização.

Dessa forma, Bekin (2004, p. 167) constata que todo processo de Endomarketing promove “mudanças de valores para adequar as empresas à nova configuração da economia e do mercado de serviços”.

Ao finalizar o capítulo, Bekin (2004) aborda seis fatores de perspectivas do Endomarketing. São eles:

- A importância decisiva da prioridade ao cliente como fator de vantagem competitiva;
- Retrocesso da terceirização;
- Globalização da economia;
- Alianças estratégicas, para aumentar a qualidade e reduzir custos;
- Aprofundamento na cultura de serviços e a emergência de estruturas organizacionais de caráter participativo;
- Busca por tecnologia, garantindo maior produção.

Dessa forma, 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).

Percebe-se, desta maneira, que o Endomarketing é tido como uma ferramenta que busca uma mudança não somente nas organizações, mas também nas pessoas nelas inseridas, visando o retorno do lado mais humano desses funcionários, através da motivação e da busca do comprometimento, abandonando, desta forma, o lado “mecanicista” intrínseco na maioria das empresas de hoje.

### 3 CONCLUSÃO

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar a importância do Endomarketing nas organizações, pois representa uma ferramenta valiosa, capaz de elevar a capacidade competitiva e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade de vida no trabalho.

O Endomarketing é um processo que visa adequar internamente a empresa para um melhor atendimento do seu público externo, tornando-a mais competitiva, uma vez que integra a organização desde a alta direção até o “chão-de-fábrica”. Além disso, segundo os autores analisados, o Endomarketing é também uma das soluções para os problemas de comprometimento dos funcionários e, através da aplicação de suas ferramentas, é possível proporcionar uma melhoria do clima motivacional, do trabalho em equipe, do fluxo de comunicação e informação em todos os níveis organizacionais, integrando os funcionários e assegurando maior objetividade ao processo.

É importante ressaltar que o Endomarketing não deve ser entendido apenas como ferramenta de comunicação interna e gerenciamento de informações, pois seu objetivo principal é promover a motivação dos funcionários, obtendo seu comprometimento com as metas da empresa, uma vez que colaboradores mais comprometidos geram maior produtividade, refletindo no seu lucro e nos resultados positivos.

Assim sendo, as organizações devem se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários, a fim de que eles “vistam a camisa da empresa”, podendo dessa forma, assumir o papel de verdadeiros “garotos-propaganda” dela.

Entretanto, para que esses resultados sejam efetivamente alcançados, é necessário, implantar um programa de Endomarketing bem fundamentado e direcionado de acordo com as necessidades e metas da empresa e utilizando as ferramentas mais adequadas para cada tipo de organização.

Como qualquer programa, o Endomarketing também envolve custos, porém, seus benefícios são bem superiores a eles, uma vez que sua implantação vai melhorar a qualidade de vida do público interno, tornando-os e mantendo seus aliados. Outrossim, os custos irão depender de vários fatores, tais como: porte da empresa; número de funcionários; ferramentas a serem implantadas e, principalmente, quais profissionais serão responsáveis pelo plano, pois, atualmente já existem agências de Endomarketing. Portanto, a organização que busca a melhoria do ambiente empresarial poderá contar com uma equipe especializada e capacitada, não apenas para implantar, mas para dar continuidade e manutenção ao programa.

Os funcionários comprometidos com as metas organizacionais contribuem para a geração de idéias, ajudando no sucesso e sustentação dos negócios. Sendo assim, é imprescindível que a empresa incentive essas inovações, criando programas de incentivo, tal qual o de premiações, uma vez que esses programas não servem apenas estimular a geração de idéias, mas reconhecer e recompensar a eficiente performance do funcionário na execução das tarefas.

Vimos que é crucial para um adequado plano de Endomarketing o engajamento dos líderes e o posicionamento da alta direção, a integração dos departamentos e trabalho em equipe, pois, dessa forma, a empresa antecipa os possíveis problemas que poderão surgir e busca soluções rápidas, tornando-se mais ágil e flexível, rumo ao aumento da produtividade e ao sucesso.

Para tal, também é necessário aprimorar a comunicação e o relacionamento com o público interno. Sendo assim, a estratégia adequada é formar uma equipe comprometida, bem treinada, bem informada, sintonizada e feliz, pois essa, sem dúvida, é uma das chaves para a eficácia de qualquer organização.

Atendidos todos os pontos abordados, o resultado obtido com certeza será um programa de Endomarketing bem elaborado e que, por certo, trará benefícios tanto para as organizações como para os seus funcionários e colaboradores, fortalecendo a imagem da empresa, tanto para o público interno quanto para o externo, aumentando sua produtividade.

Dessa forma, podemos afirmar que o Endomarketing atribui um diferencial à empresa, favorecendo o alcance de uma inegável vantagem competitiva.

Por se tratar de uma prática relativamente nova, apresentamos nos anexos deste trabalho dois casos importantes como exemplificação do assunto abordado.

Assim, é visível que o programa de Endomarketing é capaz de trazer inúmeros e diferenciadores benefícios para as empresas, proporcionando aumento de produtividade e conseqüentemente, sucesso, e, ao mesmo tempo, valorizando não só a organização, como também, as pessoas que dela fazem parte, vitais para sua bem sucedida existência.

## 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, S. F. **Conversando Sobre ENDOMARKETING**. São Paulo: Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, A. M. **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, volume 1. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

SILVA, L. C. C. **Visão interior**. Disponível em <[www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com)>. consultado em 26/06/2005.

SILVA, L. C. C. **Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem de corporativa**: um estudo de caso no Banco do Brasil. João Pessoa, 1999. Universidade Federal da Paraíba.

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

SUSIN, L. J. **Endomarketing**: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil. Florianópolis, 2003. Universidade Federal de Santa Catarina.

VIOLIN, F. L. **Principais ferramentas de Endomarketing utilizadas no setor varejista de médio porte no estado do Paraná**. Paraná, 2004.

# **ANEXOS**

# **ANEXO A**

## **ANEXO A - VISÃO INTERIOR**

### **Indústrias moveleiras utilizam o Endomarketing como estratégia de gestão de recursos humanos e fortificam imagem institucional**

Para incrementar a venda de móveis, os fabricantes devem ter em conta que a relação empresa e consumidor final são um reflexo da relação empresa e público interno, ou seja, colaboradores. A partir desse contexto, o Endomarketing, ou marketing interno, surge como uma prática organizacional que, se aplicada estrategicamente, dissemina uma cultura pró-mudança e desenvolve uma visão ampla dos empregados sobre a empresa em que trabalham e também sobre a importância do cliente para o negócio.

“O Endomarketing consiste em aplicar os conceitos e técnicas do marketing na gestão estratégica dos recursos humanos. Enquanto o primeiro é voltado para os funcionários, o segundo é voltado para os clientes”, explica Luís Carlos Carvalho da Silva, mestre em Administração, pós-graduado em Recursos Humanos e especialista em Comunicação empresarial e Endomarketing, além de professor universitário.

De acordo com o professor, todas as empresas podem usar o marketing interno para materializar valores como a unidade de equipe em torno de um mesmo objetivo ou a capacidade de adaptação a novos desafios, mesmo que o público interno não seja homogêneo. “Quanto maiores as diferenças de perfil entre os diversos segmentos de empregados, mais importante será para a empresa a aplicação do Endomarketing para obter consistência organizacional”. Isso acontece, pois, se todos, mesmo com perfis diferentes, tiverem ao menos os objetivos e crenças em comum, mais facilmente a empresa terá suas próprias metas alcançadas. Entretanto, é importante que as técnicas sejam aplicadas por meio de ação estratégica. “Muitas empresas vêm utilizando o Endomarketing em ações desconexas e fora dos macro-objetivos organizacionais. Desta forma, os resultados aparecem, mas são efêmeros e, em pouco tempo, essas ações já não surtirão efeito”, alerta Silva. Não dá pra dizer, por exemplo, que confraternizações isoladas são Endomarketing. “Ele participa dessas ações e de muitas outras, fazendo com que todas pareçam integradas as

empregados, construindo dessa forma, um sentido estratégico para elas”, complementa. “Para exemplificar, digamos que uma organização tenha como objetivo estratégico melhorar o clima interno. Para isso, ela deve implementar uma pesquisa com os funcionários, eles precisam saber da importância de um bom clima interno e devem ter isso como uma preocupação presente diariamente. Além disso, o jornal interno da empresa divulgará matérias sobre o assunto, será criado um slogan para a campanha e os resultados serão acompanhados pelos gestores, que orientarão as futuras atuações”, finaliza Silva.

**ENDOMARKETING NO SETOR** – Na Itatiaia, de Ubá (MG), existe a preocupação em fazer com que os funcionários consigam saber o real valor da peça fabricada, para que, desta forma, a “venda” do produto seja uma tarefa de todos. Diversas ações fazem parte deste ideal, entre elas, a “Rede de Conversas”, feita com todos os funcionários, na qual são repassadas informações sobre a formulação estratégica da empresa: reuniões de “Bom Dia” nos diversos departamentos, para planejamento e acompanhamento da produção diária, e reuniões gerais entre o presidente da empresa e todos os funcionários. Informações também são divulgadas nos quadros de avisos e no jornal interno da empresa. De acordo com Sheila Magalhães, coordenadora de desenvolvimento humano da Itatiaia, o foco é sintonizar todos os funcionários na implementação e operacionalização das ações mercadológicas. “O Endomarketing é uma ferramenta de comunicação e integração permanente entre os funcionários e a empresa. Eles, sabendo dos objetivos e metas entendem e atendem os clientes externos de forma coerente e eficaz, diminuindo custos, tempo e contribuindo para o clima interno mais harmônico, no qual todos compartilham o mesmo senso de direção e prioridades”, afirma Sheila.

**BONS EXEMPLOS** – Na Americanflex, de São José do Rio Preto (SP), uma das ferramentas mais utilizadas para levar informações aos colaboradores é a Intranet, que traz notícias sobre o andamento das metas da fábrica, palavra da diretoria, entrevistas, links para sites no setor moveleiro e benefícios, entre outros. Outra ação desenvolvida na empresa é a campanha “Pro dia nascer feliz”, que está em andamento. Durante o lançamento, palhaços, pirotécnicos e malabaristas servirão de porta-voz do projeto, que estimula os colaboradores a começarem um dia em clima alegre.

Na Casa Verde, de Mirassol (SP), o Endomarketing também faz parte das ações da empresa, sendo utilizado há cinco anos. “Ele visa tornar a comunicação mais rápida e eficiente e estabelecer um melhor relacionamento com o público interno, sendo muito utilizado pelos departamentos de marketing e de RH”, explica Salma Regatieri, gerente de desenvolvimento humano da empresa. Entre os projetos implementados na Casa Verde estão: jornal mural que traz os principais assuntos da semana, avisos, parabenizações, fotos de eventos e lançamentos de produtos: projeto “Amigo da Casa”, que traz vendedoras para conhecerem a fábrica e receberem treinamento especial, fortalecendo a relação de parceria com as lojas; informativo “Por dentro da Casa”, boletim online utilizado para agilizar a comunicação interna entre colaboradores, representantes e clientes; projeto “Luz”, no qual os colaboradores são premiados ao sugerirem idéias que tragam melhoria e economia para a fábrica, e o projeto “Coisa boas da semana”, no qual os funcionários apontam fatos agradáveis que aconteceram na semana, sendo que os melhores são premiados. Também são comemoradas datas festivas e organizadas campanhas de saúde e de preservação ambiental. “Tudo acontece de bom ou ruim é comunicado aos funcionários com muita transparência durante os intervalos de almoço”, acrescenta Salma. “O custo-benefício da aplicação do Endomarketing é excelente, pois o envolvimento e a satisfação dos colaboradores com a empresa aumentam a cada dia e, conseqüentemente os resultados também. É muito mais fácil alcançar metas com uma equipe apaixonada pelo que faz”, revela Winter Menezes, coordenador de marketing da Casa Verde.

SILVA, L. C. C. **Visão interior**. Disponível em <[www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com)>. consultado em 26/06/2005.

# **ANEXO B**

## **ANEXO B - MASTERCARD**

### **Prêmio Evolução**

Até 1996, a Mastercard do Brasil, com sede em São Paulo, operava por meio da Credicard, com a qual era quase sempre confundida. Desde então a empresa passou a atuar de maneira independente. Para isso, precisou vencer etapas como preparar infra-estrutura tecnológica e afiliar bancos, a fim de poder processar os cartões MasterCard. Manuais operacionais de suporte aos bancos com cerca de 400 páginas e outros materiais de marketing tiveram que ser traduzidos, adaptados e assimilados.

Para garantir a continuidade dos negócios, a empresa implantou uma prática diferente tradicional gestão empresarial: a área de RH assumiu o comando do gerenciamento da estratégia da Mastercard do Brasil, ficando responsável pelo desenvolvimento das mudanças internas. O RH buscou em seus colaboradores as respostas de que necessitava. Definindo o foco e a estratégia, identificou também as condições críticas de sucesso, avaliando objetivos individuais e coletivos.

Nasciam assim as equipes multifuncionais – que atuavam junto com os clientes no cotidiano e, em alguns casos, ocupam espaço físico na sede da empresa com a qual existe parceria ou aliança estratégica –, levando sinergia, agilidade e interação entre todas as áreas. A interação entre a equipe da empresa e as instituições financeiras parceiras tornou mais ágil a prestação de serviços com qualidade, a antecipação de problemas e a busca de soluções com imediatismo. A interatividade também tornou possível o surgimento de um poderoso aliado do Endomarketing, integrando os colaboradores, elevando sua auto-estima e acirrando as competências por melhores resultados.

Para incentivar a busca por resultados, foi criado em 2002 o Prêmio Evolução, coerente com o mote da campanha publicitária internacional: “Para a MasterCard o fator humano não tem preço”. Esse prêmio é um reconhecimento aos colaboradores

que possibilitam o sucesso da empresa. Focado no fator humano, o prêmio tornou-se o centro de toda a estratégia, sendo primordial para o sucesso.

Esse esforço ofereceu saborosos resultados, com o crescimento de quase 19 por cento no faturamento de 2002 e um incremento na base de cartões de 13 por cento. O nível de satisfação do cliente externo também aumentou, assim como o do cliente interno, o funcionário.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 136