

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ

Elcimara Rais

Márcia Aparecida Henning Klatt

**UTILIZAÇÃO DO *ENDOMARKETING* COMO
FERRAMENTA PARA MELHORAR A
COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS**

Curitiba

2009

**UTILIZAÇÃO DO *ENDOMARKETING* COMO
FERRAMENTA PARA MELHORAR A
COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS**

Curitiba

2009

Elcimara Rais

Márcia Aparecida Henning Klatt

**UTILIZAÇÃO DO *ENDOMARKETING* COMO
FERRAMENTA PARA MELHORAR A
COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS**

Trabalho apresentado para a conclusão do curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Tuiuti do Paraná, sob a orientação da Professora Marilene Zazula Beatriz.

Curitiba

2009

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	6
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	8
2.1. Tipos de comunicações.....	8
2.2. Processo de comunicação.....	9
3.ENDOMARKETING	10
3.1. Objetivos do <i>endomarketing</i>	13
3.2. Informações sobre <i>endomarketing</i>	14
3.3. Implantação de um programa de <i>endomarketing</i>	14
3.4. Ações e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do <i>endomarketing</i> nas organizações.....	16
3.5. <i>Endomarketing</i> : ação em parceria.....	20
3.6. Programas de resultados do <i>endomarketing</i>	21
4. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

RESUMO

Como objeto de estudo do artigo, o *endomarketing* é uma ferramenta essencial para se trabalhar a comunicação interna e a satisfação do colaborador. Kotler (1998) destaca que um bom programa de *endomarketing* só poderá dar certo quando a empresa reconhecer a importância de motivar as pessoas internamente. Com essa pesquisa podemos observar que os colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos. E tudo que é feito dentro da empresa, segundo Brum (2005) seja bom ou ruim, reflete nos clientes. Dessa forma, o colaborador deve saber a sua importância no lugar onde trabalha. O processo de motivação do funcionário tem que ser contínuo, com responsabilidade e liberdade de iniciativa, criando assim uma interação da equipe baseada nos valores e objetivos da empresa. Para as empresas que buscam destaque no mercado, o artigo nos revela que através da valorização de seus colaboradores, as empresas conquistarão potenciais clientes. Mas para que isso funcione, o estudo nos mostra que a comunicação interna tem que ser clara e objetiva, para que todos busquem alcançar o mesmo resultado. O artigo constitui-se de uma revisão bibliográfica e o problema é distinguir quais são as formas corretas de se utilizar o marketing interno para mobilizar os funcionários a buscarem o crescimento da empresa, lembrando que não existe *endomarketing* sem comunicação.

Palavras chave: *endomarketing*; comunicação interna; cliente interno; motivaç

1. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais a conquista do cliente tem sido cada vez mais disputada no mercado competitivo. A exigência dos consumidores faz com que as empresas invistam cada vez mais em seus processos e serviços prestados. Na visão de Kotler (1998) diferentes motivações de compras como conveniência, *status*, estilo, características, serviço, exercem papéis fortes em tempo e locais diferentes. Os consumidores de hoje estão atribuindo maior peso na qualidade e no valor ao tomarem suas decisões de compra.

A avaliação de qualidade se torna cada vez mais importante para as empresas, em específico na área de serviços hospitalares.

Conforme legislação do Conselho Regional de Medicina, os profissionais na área de saúde não podem fazer marketing externo de suas empresas para captação de recursos é como se eles vivessem de filantropia .Todos sabem que a realidade desde país é bem diferente, então nos resta fazer com que os nossos colaboradores façam o marketing interno sem comprometer a imagem da empresa, com qualidade e eficácia deste o primeiro contato telefônico, consulta, exame ou mesmo uma cirurgia, até a finalização do atendimento de cada paciente.

Os funcionários que são bem treinados demonstram responsabilidade no atendimento deste paciente, pois ele encontra-se debilitado ,fragilizado e desprotegido, então este colaborador tem que trata-lo muito bem, se isso não ocorrer ele jamais voltará e , ao contrário , fará comentários de como foi mau atendimentos naquele local e por aqueles profissionais.

A motivação é um processo que tem como objetivo comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Este comprometimento implica na valorização do desempenho do funcionário (KOTLER, 1998).

Através de diversas estratégias, entre elas o *endomarketing*, que vem sendo aplicado na instituição de saúde percebe-se o aumento nos atendimentos com rapidez e qualidade, então vale a pena dizer que, este processo se levado a sério só

trará resultados positivos, desde que bem aplicado e os chefes/gerentes estejam envolvido nesta idéia positivamente.

Hoje, sem dúvida, o sucesso do marketing com o cliente interno reflete o sucesso no marketing com o cliente externo. O segredo está em conseguir que os funcionários entendam e colaborem com esse processo tão grandioso que é o *endomarketing* (BRUM, 2005).

Este trabalho de pesquisa estará subdividido nas seguintes partes:

1ª. Parte: Introdução demonstra a importância de que se bem aplicado um processo a pessoas ficarão mais motivadas isso ocorre se for oferecido pela empresa:

- Bons treinamentos;
- Ter um programa de Gratificações;
- Motivações;
- Demonstrar clareza de seus resultados.

2ª. Parte: Comunicação Organizacional;

- Tipos de comunicações, como devemos compartilhar as informações para todos os níveis hierárquicos;
- Processos de comunicação é preciso que haja boa comunicação e compreensão ao receber as informações.

3ª. Parte: *Endomarketing*;

- Como fazer uma ação interior;
- Colaborador é o cliente interno;
- Projetos e Ações de *endomarketing* geram lucro e comprometimento;
- Os funcionários se sentem mais valorizados interagindo com os resultados da empresa;
- A empresa lucra com o aumento da produção com redução de custo não comprometendo a qualidade do produto.

O estudo do presente artigo nos demonstra a necessidade da aplicação do *endomarketing* no local de trabalho, visando tornar o ambiente mais agradável e satisfatório para o colaborador e conseqüentemente mais produtivo para a empresa. O artigo nos descreve a fundamental importância da comunicação nas empresas e como transformá-las em uma ferramenta de marketing interno. Segundo os autores pesquisados o *endormarketing* existe nas empresas, porém nem sempre bem explorado e uma imagem negativa que os colaboradores tenham da própria empresa pode comprometer todo um trabalho com os clientes.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

No ambiente interno das empresas, a comunicação destina-se a manter o colaborador sempre informado. Seja ela informação direta fornecida pelos colegas de seção, chefias ou por meio de boletins, jornais, murais, comunicados e programações sociais. O essencial é transmitir ao colaborador o que ocorre na empresa, como um fator de motivação e de participação.

A comunicação deixou de ser atividade meio e passou a ser utilizada como uma ferramenta estratégica de resultados das empresas nos dias de hoje, pois um dos maiores desafios da organização é obter um processo de comunicação eficaz. A comunicação é fundamental para o desempenho de qualquer organização, além de ser prática quotidiana nas relações. Perez e Bairon (2002, p. 14) definem “a palavra comunicação vem do latim *communis* que trás a idéia de comunhão, ou seja, participar em comum, compartilhar”. Para que uma boa comunicação ocorra, é necessário assegurar que a informação seja divulgada e transmitida em todos os níveis para que as pessoas possam usá-la de forma eficaz.

2.1 - Tipos de comunicações

O processo de comunicação envolve duas pessoas ou grupos. É composto de um emissor que transmite a informação a um receptor (destino) que a processa

resultando em uma compreensão seguida da interpretação, podendo esta informação transmitida se tornar rumores ou boatos.

Nas organizações existem quatro tipos de comunicação: a verbal, a não verbal, a formal e a não formal.

A comunicação verbal ocorre através do uso da escrita ou da fala como meio de comunicação. A comunicação não verbal pode se manifestar pelo uso de imagens, figuras, desenhos, símbolos, postura corporal, pintura, música, mímica, escultura e gestos.

A comunicação formal transmite: informações, medidas, ordens. Segue uma hierarquia dentro da empresa, respeitando sua administração, valores e objetivos. Já a comunicação informal não possui regra alguma. É uma forma alternativa dos funcionários terem mais informações. Uma das formas mais conhecidas como rede informal são os boatos e os rumores. (MATOS, 2004)

Matos (2004, p.109) ressalta que “a comunicação é dividida em interna onde é direcionada a colaboradores diretamente vinculados à empresa. E externa, relacionada a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, sociedade, mídia, governo, órgãos públicos, escolas, sindicatos.” A comunicação interna deve ser clara e objetiva. A possibilidade que ela oferece de estimular o diálogo e a troca de informações entre todos os níveis hierárquicos da empresa, resulta na qualidade das relações humanas. Por este motivo, a comunicação é determinante para manter o público interno informado sobre todos os acontecimentos da empresa. (MATOS, 2004)

2.2 – Processos de comunicação

O processo de comunicação interna passa a ser prioritário, visto que, atualmente não basta ter uma equipe altamente motivada, é preciso que haja boa comunicação e interação entre as pessoas. A comunicação interna é responsável por fazer circular as informações e o conhecimento dentro das empresas (CERQUEIRA, 2002). Uma mesma informação poderá ser percebida de formas diferentes quando se tratam de pessoas diferentes. Adequar a linguagem para os diversos tipos de público interno é essencial para que seja compreendida de

maneira uniforme e legítima por toda a empresa, evitando assim possíveis distorções de linguagem.

Conforme afirma Cerqueira (2002, p.48) “numa cultura avançada, todos devem falar a mesma linguagem, baseada em valores condensados. (...) é preciso globalizar, atingindo chefias e, se possível, todos os funcionários da empresa.” A comunicação segundo Brum (1998) se bem administrada oferece a qualquer empresa agilidade e leveza. As empresas que entendem que a comunicação é fundamental tornam-se mais competitivas no mercado. Sendo que a comunicação é um dos fatores mais importantes a serem considerados em qualquer implantação de *endomarketing* e traz reflexos imediatos e profundos no relacionamento entre empresa e colaboradores.

3. ENDOMARKETING

Obter um desempenho máximo passa a ser resultante da valorização dos funcionários. Para isso é preciso informar, preparar, valorizar e satisfazer as necessidades do público interno para que resulte, por consequência, em clientes informados e satisfeitos. O gerenciamento da reputação de uma organização, junto a seu público interno, necessita do fortalecimento da confiança dos seus funcionários em relação à própria organização, sendo alcançado através da fidelização, do comprometimento e da satisfação desses (BEKIM, 1995). A empresa que visa à qualidade de seus produtos e serviços prestados tem atualmente no seu funcionário, um grande aliado na conquista desses objetivos. Para tal, o investimento na qualificação e na motivação do pessoal torna-se fundamental, tornando-os satisfeitos e comprometidos em prol dos resultados estabelecidos.

Surge então o *endomarketing*: *endo*, proveniente do grego, significa ação interior ou movimento para dentro e, *marketing*, de *market*, mercado em inglês e o sufixo *ing* – mercadeando, que significa estado constante de investigar, compreender e buscar soluções. Ou seja, investigar, buscar soluções dentro da organização. “Ações de marketing voltadas para o público interno – funcionários – das empresas e organizações, a fim de promover entre seus funcionários e

departamentos valores destinados a servir o cliente” (BEKIM, 1995, p.34). O *endomarketing* é a área que vem obtendo notável crescimento e desenvolvimento nos últimos anos. Fundamentado na visão (correta) de que as organizações alcançam resultados surpreendentes quando contam com estruturas internas adequadas e bem trabalhadas. É uma das ferramentas do marketing dirigida ao público interno das organizações e é comumente confundido com o conceito de marketing interno que está relacionado às ações de treinamento dos colaboradores da empresa visando qualidade nos serviços prestados aos clientes externos.

No *endomarketing*, o cliente interno é tratado como o primeiro cliente da empresa e por isso, os esforços são direcionados, primeiramente, a eles. Já no marketing interno, o principal foco é o cliente externo. Para que ele seja bem atendido e, dessa forma, criada uma relação de fidelização, o funcionário deve ser treinado e se sentir motivado para exercer esse papel. Para Brum (2000, p.34), marketing interno “é 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”. Segundo Cerqueira (2002, p.52), o *endomarketing* “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”. Cerqueira (2002, p.2) arremata: “hoje, o ser humano, está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo.” Para Brum (2005, p.52) “... a informação dá à pessoa a possibilidade de melhorar seu desempenho no trabalho, diminuir níveis de insegurança e, principalmente, estreitar sua relação com os programas e projetos da empresa.”.

Os projetos e as ações de *endomarketing* estabelecidos pelas empresas visam o comprometimento dos seus funcionários, fortalecendo o relacionamento interpessoal, estabelecendo canais reais de comunicação e, desta forma, obtendo crescentes índices de produtividade. O *endomarketing* surge como forma de reduzir a fofoca, ou rádio-peão nas empresas, pela informação direta e transparente. O *endomarketing* deve ser trabalhado como uma ferramenta de comunicação e integração para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. É importante que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de trabalho

da empresa. Só assim, é possível começar a entender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz, diminuindo custos, tempo e possibilitando o surgimento de um clima interno mais harmonioso no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridade (BRUM,1998).

Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. Afinal, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto. Nesse cenário, o *endomarketing* passa a ser um diferencial para todas as empresas. Sendo considerados uma importante ferramenta de gestão, gerador de vantagem competitiva e melhoria da sua imagem no mercado conforme comenta a autora Brum (1998).

Segundo Cerqueira (2002) as empresas precisam convencer seus funcionários a comprar o seu produto/serviço antes de vender ao cliente externo.

Para implantar um programa de *endomarketing* é preciso muito conhecimento, informação, transparência, valorização das pessoas, sintonia e sincronização, mas nada disso basta se não houver o compromisso, o apoio e o envolvimento da alta direção de motivar os seus funcionários, tais como: reconhecimento da importância que fazem ao comando da empresa buscando a melhoria e a satisfação de todos. Deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, ou seja, as forças e as condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários. Todo programa exige método, mas acima de tudo criatividade, necessária para estabelecer a estratégia de aproximação entre empresa e funcionários. Nesse esforço, a comunicação é tratada de uma forma bastante simples: como um processo através do qual idéias e sentimentos são transmitidos de pessoa para pessoa dentro da organização em especial nos hospitais, a exigência de acertos é grande e com essa responsabilidade o clima ficar muito tenso todos os dia

3.1 - Objetivos do *endomarketing*

O objetivo do *endomarketing* nas empresas é viabilizar com que os funcionários sigam em um mesmo entendimento, que fique clara para essas pessoas a missão, os princípios da empresa. Segundo Brum (1998, p 36) “O principal objetivo do *endomarketing* é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”.

Quando ocorre essa sinergia entre os profissionais principalmente àqueles que mais se destacam como os melhores colaboradores, estes sim vão fazer que com os outros sigam em uma mesma direção e tenham uma visão compartilhada. Surgirá assim um relacionamento de motivação, um comprometimento entre os colegas harmonizando e fortalecendo estas relações, buscando tornar os funcionários parte integrante e essencial dos processos implantados na empresa. Com isso chegarão a um mesmo objetivo, desempenharão bem suas tarefas já definidas e claras, alcançarão suas metas justas, contudo a organização diminuirá os custos com o *turnover* de funcionários e treinamentos, gerando mais lucro para a empresa. Para Kotler (1998, pág.40) sua definição é como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem seus consumidores”.

3.2 - Informações sobre *endomarketing*

Para que o *endomarketing* dê certo a organização mesma tem que se comprometer em compartilhar informações relativas a situação atual da empresa, sejam elas, metas corporativas, previsão de ganhos e somente assim, com esta transparência, o funcionário se sentirá valorizado e comprometido. Com um funcionário contente na empresa em que trabalha ocorre com mais leveza suas obrigações. Em momentos que necessite chamar sua atenção ele aceitará como um *feedback* positivo. Para Brum (1998, p.30) “sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existe funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos.”.

Um *endomarketing* sem comunicação, automaticamente não haveria a existência da informação que é base do projeto de implantação na empresa. Que fique bem claro que não é somente das instruções básicas que os colaboradores necessitam para fazer e transmitir o *endomarketing*. É preciso que dados da empresa, como: histórico, missão, princípios, crenças, sejam divulgadas para conhecimento de todos. O processo de *endomarketing* baseia-se em notícias transmitidas de forma clara aos funcionários. O processo educativo e continuado é o de educar quanto aos valores e objetivos da empresa. Para ocorrer esta ligação é necessário constantes treinamentos e capacitações para que os profissionais se comprometam com as exigências empresariais.

3.3 - Implantação de um programa de *endomarketing*

Para a implantação de um programa de *endomarketing*, Bekin (1995) propõe a divisão em 02 níveis: o de diagnóstico e o programa de ação. Para a realização do diagnóstico, o autor sugere a avaliação dos seguintes fatores: a) ambiente interno: avaliação dos setores, nível de integração entre eles, relação com os consumidores; b) imagem da empresa: expectativas e aspirações, necessidades de treinamento, espírito de equipe e conhecimento dos objetivos da empresa.

Uma vez realizado o diagnóstico, a organização pode se encontrar em diferentes níveis de necessidades em termos de estratégia e ações. Pode, por exemplo, ter necessidade de estratégias voltadas para melhorias de atendimento ao cliente, ou, se já as tiver, a necessidade de estratégias de manutenção. A partir do diagnóstico, Bekin (1995) aponta alguns itens que devem fazer parte de um programa de *endomarketing*. O primeiro deles diz respeito aos processos de seleção, os quais devem ocorrer dentro de critérios bem definidos e observando o perfil desejado e estabelecido pela empresa. O segundo ponto é o treinamento, que deve ser desenvolvido a partir do levantamento das necessidades, visando qualificar o funcionário a níveis excelentes de desempenho. O terceiro é o plano de carreira, que na visão do autor deve ser estruturado de forma a permitir o crescimento profissional, servindo de estímulo permanente para os funcionários, mas, ao mesmo tempo, sendo passível de mudanças e atualizações. Bekin (1995) ressalta, ainda, a

motivação e a valorização, por meio de ações para reconhecer o trabalho bem feito, o reconhecimento como indivíduos e a remuneração adequada. Especialmente no que se refere à motivação, o autor relata os seguintes fatores para a criação de um processo permanente: integração baseada nos valores e objetivos da empresa; reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados, envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões, estímulo à iniciativa e à atitude criativa e delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida.

Outros pontos relacionados são os sistemas de informações e a rede de comunicação interna, onde o autor destaca a diferença entre o que é informação e comunicação. Enquanto a primeira é unilateral a segunda é um processo que exige interlocutor, e deve fazer parte do cotidiano da empresa, assegurando o *feedback* pelas partes interessadas. Também como item importante para o programa de *endomarketing*, Bekin (1995) destaca a segmentação de mercado — técnica de marketing também aplicável aos clientes internos — cuja idéia é agrupar segmentos homogêneos de funcionários de acordo com as suas necessidades e expectativas.

O último ponto apresentado trata da elaboração de cenários, que é uma técnica usada para teste de novos produtos, adaptada do marketing, na qual a proposta é a participação dos clientes internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos. De acordo com Brum (1998), o planejamento em *endomarketing* é caracterizado pela pesquisa e diagnóstico. A pesquisa de clima organizacional é destacada como um instrumento que revela a realidade da empresa e serve como estudo de gestão. A etapa seguinte constitui o momento de definição de meta global, onde todos possam conhecer claramente aonde a empresa quer chegar. As metas podem ter relação com produtividade, qualidade, credibilidade interna ou novos produtos no mercado. Depois da definição da meta ocorre a criação de ícones de comunicação interna, quando deverá ser criado o *slogan* que fará parte do cotidiano da empresa, disseminado através dos instrumentos de comunicação.

A seguir, deverá ocorrer a divisão do público interno em: direção, presidente e seus diretores - responsáveis pela geração das informações. Chefias intermediárias, gerentes e supervisores - que deverão gerenciar as informações geradas pelo

primeiro grupo. Pessoal de base - onde 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. Para que a implantação do *endomarketing* tenha sucesso, a motivação da equipe de trabalho é considerada fundamental. Nesse sentido, técnicas adotadas no marketing externo podem ser utilizadas para identificar as necessidades, desejos e atitudes do empregado.

3.4 – Ações e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do *endomarketing* nas organizações

A motivação do funcionário é um processo que busca o comprometimento de todos com os objetivos da empresa, melhorando a integração à cultura organizacional. Para isso, é necessário aprimorar o desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo, ou seja, criar o cliente interno. Segundo Bekin (2004) o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao antigo equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação da necessidade. Se a necessidade for satisfeita, o organismo retorna ao seu estado inicial de equilíbrio, até que outro estímulo surja. Mas nem sempre a satisfação acontece, pode existir uma barreira impedindo. Toda a vez que a satisfação é bloqueada por alguma barreira, ocorre frustração. Havendo frustração, a tensão existente não é liberada e mantém o estado de desequilíbrio.

A empresa que pratica valores incluídos em cada etapa poderá ter funcionários motivados. Há uma elevada complexidade para se acionar um processo de motivação dentro da empresa. Neste sentido, Bekin (1995) propõe instrumentos relevantes a serem implantados pelas empresas:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo parceria, a cooperação e a lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;

4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada.

Observa-se que os seis primeiros critérios dizem respeito ao grupo de atuação profissional. Conduzir o grupo à motivação gera um grande efeito integrador, pois a empresa tem que atingir seus objetivos por esforços conjuntos. Para o aspecto mais relevante do comportamento motivacional inclui necessariamente a projeção das motivações em termos de futuro, pois somente as pessoas que são capazes de conceber o futuro chegarão a realizar coisas realmente importantes. O processo de motivação merece atenção dos gestores por ser um processo contínuo, que exige programas permanentes e que se adaptem às necessidades das pessoas em determinado momento. Pode-se admitir que seja também um processo cíclico, que exige reformulações e adaptações nas suas diversas fases, sendo indispensável o tratamento biunívoco e constante para a manutenção da motivação intra-empresarial.

A utilização de instrumentos eficientes e de fácil aceitação acaba por transformar os canais oficiais dentro da organização, disseminando em seu público um conhecimento real sobre a empresa, que lê e vê tudo o que se passa no seu interior. Esses instrumentos necessitam ser capazes de transmitir idéia de uma contínua e sistemática busca da excelência para a empresa, a partir de seus colaboradores. De acordo com Brum (2003), o aprendizado se dá, em 75% dos casos, pela visão, é que as maiores partes dos instrumentos de comunicação interna são escritos ou contém algum apelo visual.

As principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do *endomarketing* nas organizações são:

1. Vídeos Institucionais ou de apresentação de produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;

2. Manuais Técnicos Educativos ou de Integração. Seu objetivo é a apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral ou para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;

3. Jornal Interno com a utilização de vários encartes, como área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode se utilizada, também, a versão do jornal de parede;

4. Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações à equipe interna;

5. Canais Diretos: reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria, palestras; Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa;

6. Grife Interna: registro em uniformes, bonés e acessórios;

7. Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de informar sua evolução às pessoas que a desconhecem;

8. Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;

9. Uso de intranet como um sistema informativo para todo o pessoal;

10. Convenções Internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;

11. Agentes de *endomarketing*: em cada unidade da empresa é selecionado um colaborador para repassar as informações às outras filiais;

12. Sistema participativo de perguntas e respostas, proporcionando que a informação seja utilizada como uma estratégia de aproximação com o empregado.

Ainda segundo Brum (2003), as ferramentas operacionais utilizadas para o desenvolvimento do *endomarketing* podem ser utilizadas de forma contínua, periódica ou eventual. São elas:

1. Contínua: a intranet, o boletim informativo diário e os murais, todos utilizados para a divulgação das atividades e das novidades relacionadas à empresa. Estes instrumentos ou ferramentas são monitorados diariamente pela

equipe responsável, que busca e recebe informações de todas as áreas. O acompanhamento de metas, fotos dos novos funcionários aniversários, reportagens publicadas em jornais externos, prêmios, relatórios de atividades comemorativas são alguns dos conteúdos desses instrumentos de comunicação. Programas específicos, também de natureza permanente, é uma iniciativa que tem por objetivo melhorar a qualidade de vida dos funcionários da empresa.

2. Periódicos: homenagem por tempo de serviço em intervalos regulares, pela quais os empregados podem ser formalmente reconhecidos. Ocasões também em que são contempladas com prêmios que incluem viagens, brindes, planos de saúde, férias extras e até mesmo jóias. As comemorações de final de ano incluem o concurso para a escolha do cartão de natal, do qual participa os filhos dos empregados da empresa, e a festa de natal extensiva aos familiares, ocasião em que são divulgados os resultados e a premiação do concurso, bem como entregues presentes a todas as crianças dependentes dos empregados da empresa.

3. Eventuais: são instrumentos utilizados conforme a necessidade ou o momento, normalmente ocorrendo uma única vez. Pode ser a conquista do Prêmio de Qualidade pela empresa. Pela sua natureza, são atividades que exigem planejamento específico e único.

De acordo com Bekin (2004), para que um programa de *endomarketing* possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie suas ações envolvendo a alta administração, gerentes e supervisores, empregados em contato com clientes, o pessoal de apoio às atividades da empresa, enfim, a empresa como um todo.

3.5 – *Endomarketing*: ação em parceria

O projeto de *endomarketing*, segundo Brum (2003), deve ser conduzido em parceria com os departamentos de marketing e recursos humanos, pois o primeiro tem o *Rnow-Row* para a condução dos projetos e o segundo, o conhecimento do público-alvo, contribuindo nas seguintes áreas:

1. Treinamento e Programas de Integração: o treinamento possibilita o desenvolvimento profissional e humano. Os programas de integração demonstram ao novo empregado a história, produtos e serviços da organização, bem como sua

missão e visão, fundamentais para auxiliar no envolvimento e disseminar o espírito de cooperação e de trabalho em equipe.

2. Seleção: o perfil dos candidatos para cada função deve ser preparado de acordo com a filosofia e objetivos da organização. Os objetivos organizacionais devem atrair e encantar os candidatos.

3. Planos de Carreira: o profissional de Recursos Humanos deve estar atento às mudanças no mercado de trabalho, propondo planos de carreira atualizados de acordo com os objetivos finais da organização e determinando quais as qualidades, atitudes, conhecimentos e habilidades são necessários para o desempenho das funções.

4. Motivação: o *endomarketing* tem como objetivo estabelecer um processo permanente de motivação do colaborador, tratando-o como cliente interno.

5. Trabalho em Equipe: quando os colaboradores participam no processo de planejamento e de tomada de decisões, identificam-se com os objetivos e sentem-se parte integrante da organização.

6. Liderança: o grupo é motivado pela liderança. O líder deve ter perfil democrático, dividir responsabilidades, delegar poderes, dialogar e saber ouvir, trabalhar com e para o grupo e por meio deste alcançar os objetivos e metas organizacionais.

7. Comunicação: a comunicação interna coloca a equipe em contato direto com a realidade da organização, possibilitando corrigir informações distorcidas e incompletas e atualizando informações sobre produtos e serviços da organização antes do seu lançamento para o público externo.

A valorização e reconhecimento das pessoas têm como cunho o estímulo e motivação das pessoas para o trabalho. Neste sentido, Brum (1998), por exemplo, detalha algumas causas que poderiam levar as pessoas a ficarem desmotivadas no trabalho: salário inadequado, má comunicação empresarial, falta de programas de avaliação e de promoção por merecimento, trabalho excessivo ou mesmo inexistência das condições necessárias para a execução das tarefas. Desta forma, um programa de *endomarketing* abrangente poderia se preocupar e tratar destas questões, entre outras, no sentido de aumentar o nível motivacional dos empregados.

3.6 – Programas de resultados do *endomarketing*

Para um programa bem sucedido de resultados em primeiro lugar, é necessário ter uma avaliação cuidadosa do ambiente interno, onde serão apontados os pontos fortes e pontos fracos, usando como parâmetro a cultura organizacional da empresa.

Souza e Santos (1992, p. 116) comentam:

“Pondera que o *endomarketing* por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, 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 empregados dependerá, em muito, da congruência dos interesses desses com os da empresa e do retorno que ambos obterão (...).”

Conforme já comentado por Brum (2003) as pessoas são mais atingidas pelos apelos visuais, que percebem quando circulam pela empresa, como por exemplo, móveis, adesivos, boas revistas, jornal de parede, mural. Atualmente, também, crescem a importância de rituais com a liderança, como reuniões, convenções. Lembrando que o que serve para um grupo de pessoas, pode não servir para outro. Brum (2000, p 34-35) explica que o mesmo esforço que a empresa utiliza no marketing para se comunicar externamente com o consumidor, acontece no *endomarketing* só que feito para dentro, dirigido ao funcionário. “Não está errado afirmar isso, mais também não está completo. Pode-se usar dos mesmos meios e instrumentos (jornal, televisão, rádio, panfleto, cartazes), numa esfera menor, mais não se pode esquecer três componentes básicos para que a comunicação interna seja eficaz: poesia, bom humor e respeito pelos funcionários.”

Segundo Brum (2000) deve-se ter atenção pelo fato de que, algumas vezes, as empresas sufocam seus funcionários de folhetos e manuais internos, reuniões realizadas, informações orais e escritas e pouca comunicação ocorre de fato. Os gerentes “destreinados”, por sua vez, normalmente pouco se interessam em seus subordinados e não reconhecem a necessidade de dar-lhes *feedback* (Gronroos, 1995). Após esta identificação das prioridades do processo é fundamental avaliarmos os pontos a serem corrigidos através do *endomarketing* e colocá-los em prática. Os obstáculos trazem como principal componente, o fator psicológico,

formado de hábitos adquiridos, de valores obsoletos ligados a estruturas organizacionais, sem flexibilidade. O grande inimigo do *endomarketing* é a resistência que pode ser oferecida a sua implantação por alguns setores da empresa. A resistência é uma condição sempre presente quando se trata de mudanças, novas idéias. É uma espécie de apego no que já existe. Em que as pessoas se sentem ameaçadas com a modificação de atitudes a serem introduzidas. Até por que o processo de *endomarketing* costuma trazer, na maioria dos casos, conhecimentos, responsabilidades e delega poder de decisão aos funcionários.

Segundo Bekin(1995,p42-53):

“Toda idéia nova ou nova verdade passa por três etapas: primeiro é ridicularizada. Depois recebe todo o tipo de oposição e contestação. Por fim é aceita por todos como auto-evidente. Trata-se de um processo inevitável que termina com a afirmação de novas idéias, por que ela corresponde a uma realidade nova, a um avanço a determinado campo de comportamento ou do conhecimento humano. Dá-se ao mesmo com o *endomarketing*. É uma nova idéia baseada numa nova realidade: a do mercado orientado para o cliente. Posso dizer que o sucesso de implantação de *endomarketing* depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade com 90 % restantes. Daí a importância total do comprometimento em envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental criando o modelo, o exemplo a ser seguido e a ser disseminado.”

Neste ponto, temos que considerar que existe uma grande diferença entre um gerente e um líder. O primeiro realiza tarefas e o segundo influencia pessoas. “Chefias estratégicas devem trabalhar alinhadas com objetivos globais da empresa. Portanto, também necessitam ter acesso a um alto e qualificado nível de informação oriundo da parte superior da pirâmide organizacional” afirma Brum (2000, p. 43). A partir desse momento, o líder passa a cumprir tarefas como: promover o direcionamento da informação. Ter visão empresarial em repassá-la ao funcionário, além de fazer com que ele seja agente de motivação das equipes. Para Brum (2005) a criatividade faz a diferença. A partir do momento em que existe cuidado criativo, uso de cor, de mídias alternativas, estamos diante de uma ação de *endomarketing*. Algumas empresas para informar os funcionários, usam de campanhas. Independente do que é feito os canais de comunicação têm que existir sempre. As campanhas são como um “enxoval de comunicação” o que enfeita, complementa, deixa a informação mais agradável. O grande segredo é cada empresa descobrir qual a sua necessidade e escolher a ferramenta adequada.

Brum (2000, p 142), cita alguns resultados que podem ser obtidos com a implantação do *endomarketing*:

- a) *Postura* interativa, que significa sintonia entre empresa e funcionários com: iniciativa de estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observações e reações e pedido de atenção entre as duas partes.
- b) *Transparência*, que trabalha a clareza, precisão e compreensão, na ação da comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, usa de linguagem clara e compressível e preocupação com a correta assimilação da mensagem.
- c) *Democracia*, que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e demonstração de real interesse pela opinião da pessoa.
- d) *Foco*, que orienta a empresa para resultados através de: organização e planejamento de ações a partir de definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e de uma ampla visão sobre os contextos internos e externos da empresa.

As empresas que chegarem a estes resultados irão trabalhar com sentimentos e indivíduos, e não com máquinas. “Em *endomarketing* não se pode esperar resultados em curto prazo, razão pela qual existe uma tendência das empresas sentirem - se derrotadas logo no início do processo. A médio e longo prazo, no entanto, os resultados podem ser surpreendentes”. (BRUM, 2000, p. 80)

3 - CONCLUSÃO

O objetivo principal do *endomarketing* é oferecer o maior número de informações com o propósito de obter o comprometimento dos colaboradores. Há entendimento de que quanto maior o nível de compreensão do colaborador e transparentes os processos, maior será o comprometimento, independentemente do nível hierárquico. Ao conhecer melhor os produtos e serviços oferecidos ao público externo, o colaborador sente-se integrado, isso gera uma “ação de pertencimento”. O colaborador tem uma percepção indireta e inconsciente do processo, porém percebem-se claramente os resultados, uma vez que ele começa a participar ativamente dos resultados da organização.

O *endomarketing* na organização deve ser um processo contínuo, são ações específicas com o objetivo de melhorar a qualidade dos meios e dos meios de comunicação utilizadas pela empresa. O objetivo da comunicação nas organizações é observado como um processo importante nas empresas para que seja possível

evitar insatisfações no ambiente de trabalho. Todos os funcionários são comunicadores que interagem dentro do processo de comunicação clara.

Concluimos que a comunicação, sem dúvida, é um instrumento estratégico para benefícios na empresa e, conseqüentemente, o sucesso da organização. A visão desenvolvida pelo *endomarketing* reforça que a imagem da empresa começa a ser disseminada pelos seus funcionários, e não pelos clientes externos. Funcionários satisfeitos, motivados, envolvidos terão desempenho melhor frente a seus clientes externos, atingindo a excelência no marketing de relacionamento, que se firma tanto com relações externas como internas.

As ações propostas neste artigo, a partir da visão de diversos autores das áreas envolvidas, nos remetem não a uma fórmula ideal, mas nos indicam caminhos possíveis de serem seguidos, avaliando as condições da empresa e suas capacidades de recursos. Um processo de *endomarketing* pode não ser difícil de ser implementado, mas exige maturidade e comprometimento das pessoas, visto que é um processo contínuo e cíclico.

Conclui-se assim que o *endomarketing* é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKIN, Saul Faingaus: Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus: Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Um Olhar Sobre o Marketing Interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Respirando Endomarketing. 2.ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Face a Face com o *Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GRONROOS, Cristian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATOS, Francisco Gomes de. Estratégia de empresa. São Paulo: Makron Books, 2004.
- PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sérgio. Comunicação & marketing. São Paulo: Futura, 2002.
- SOUZA, A.; SANTOS, G. Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. Marketing vol. 5 Canela, RS: setembro 1992.