

LUCYMARA CARPIM

**ENDOMARKETING E A SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO
ATUAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em nível de especialização do Curso de Marketing Empresarial, do Departamento de Administração Geral e Aplicada, CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

**Curitiba
2003**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. O MARKETING INTERNO NO CONTEXTO ATUAL	03
3. AS PESSOAS E A EVOLUÇÃO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO	12
3.1 ESCOLA CLÁSSICA	12
3.1.1 Teoria da Administração Científica	12
3.1.2 Teoria Clássica das Organizações	13
3.2 ESCOLA COMPORTAMENTAL	14
3.2.1 Movimento das Relações Humanas	14
3.2.2 Abordagem da Ciência do Comportamento	15
3.3 MANAGEMENT SCIENCE	16
3.4 NOVAS PERSPECTIVAS	17
3.4.1 Abordagem Sistêmica	17
3.4.2 Abordagem Contingencial	17
3.4.3 “Novo Movimento” das Relações Humanas	18
3.4.4 Visão Atual e de Futuro	19
4. MARKETING	21
5. MARKETING INTERNO/ENDOMARKETING	25
5.1 CONCORRER PELO TALENTO	28
5.2 OFERECER UMA IDÉIA	29
5.3 PREPARAR AS PESSOAS PARA SUAS INCUMBÊNCIAS	30
5.4 DAR ÊNFASE AO TRABALHO DE EQUIPE	31
5.5 INFLUENCIAR FATOR DE LIBERDADE	32
5.6 AVALIAÇÃO E RECOMPENSA	32
5.7 CONHEÇA O SEU CLIENTE	33
6. MARKETING INTERNO/ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES	38
7. O COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	41
8. COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO	45
9. O LÍDER EM ORGANIZAÇÕES MARKETING INTERNO	48
10. PROJETOS ESTRATÉGICOS DE ENDOMARKETING	54
11. CONCLUSÃO	73
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

1. INTRODUÇÃO

A queda do Muro de Berlim, a baixa do regime socialista, o fim da Guerra Fria, que retirou a ênfase da corrida armamentista, a preocupação pública generalizada com as ameaças ao meio ambiente, são alguns dos fatos que geraram efeitos em escala global.

Além disso, a verdadeira revolução ocorrida na microeletrônica que vem dando origem às novas tecnologias de informação e telecomunicações, tornou possível a rápida e eficiente manipulação de informações e comunicações a custos muito menores, ampliando e facilitando a integração de mercados internacionais.

Uma nova onda tecnológica, composta por novos materiais, da biotecnologia, da engenharia genética, a inteligência artificial, da tecnologia espacial, teve como consequência uma mudança radical no desenvolvimento das forças produtivas e o surgimento e expansão das atividades de pesquisa e desenvolvimento no interior das próprias empresas, como diz (TOFFLER, 1985), *“as mudanças com que nos defrontamos são no mínimo tão gigantescas quanto as transformações associadas a Revolução Industrial”*.

Essa nova era vem marcada pelo foco no cliente, efeito da evolução tecnológica avassaladora, exigindo toda uma reordenação das empresas, que estavam acostumadas à focar, estrategicamente, apenas no produto.

Dessa forma, com o avanço da tecnologia, os produtos serão praticamente “commodities” nos aspectos relacionados às características físicas. A vantagem diferencial competitiva da empresa junto com seus mercados está inserida nas características intangíveis dos produtos, ou mesmo dos serviços.

Portanto, o padrão de sobrevivência e de ganhos da empresa no futuro é o nível de prestação de serviços. Ora, somente se presta bons serviços, quando a empresa tem uma equipe de trabalho motivada, possuidora de conhecimentos que permitam a eficácia na execução do serviço para o cliente. Neste aspecto, se justifica algumas abordagens administrativas e a implementação de técnicas que venham a aumentar a qualidade da equipe interna. A utilização de uma abordagem mercadológica na formação de uma equipe de trabalho pode ser uma alternativa de ganho de competitividade. Assim o Endomarketing, que é a implementação do marketing para o público interno, pode ser um desses instrumentos.

Assim, esta monografia tem como tema o endomarketing como uma ferramenta para a organização atingir seus objetivos estratégicos, principalmente o de garantir qualidade no atendimento aos clientes.

2. O MARKETING INTERNO NO CONTEXTO ATUAL

As novas tecnologias de informação têm grande impacto nos fluxos financeiros globais, contribuindo para a internacionalização do dinheiro e tornando os serviços financeiros comercializáveis além das fronteiras, permitindo aos investidores acompanhar a evolução das principais bolsas de valores do mundo em tempo real.

A revolução tecnológica tem ainda implicações diretas na organização da produção, onde as empresas buscam o melhor aproveitamento possível de sua cadeia produtiva, tornando-a enxuta e flexível, em busca de diminuição de custos e informatização e na introdução de robôs na produção.

Conforme (TOFFLER, 1985), divide as mudanças históricas em três ciclos básicos ou ondas, como segue:

Fixando as mudanças vertiginosas de hoje numa perspectiva histórica, classifiquei a revolução agrícola, que começou há dez milênios, como a "Primeira Onda" de mudança histórica. A revolução industrial que espalhou pelo mundo a sociedade das chaminés das fábricas, foi considerada a "Segunda Onda". As mudanças rápidas e maciças atuais constituem a "terceira Onda", que está criando uma civilização inteiramente nova, baseada na alta tecnologia, informação e novos meios de organização para propósitos econômicos.

Para alcançar vantagens competitivas na economia globalizada, as empresas procuram ver definidos o seu espaço, a sua área de atuação, perseguindo a excelência acima de tudo, e principalmente estar em sintonia com os anseios do consumidor. O novo ambiente de negócios exige grande flexibilidade empresarial, velocidade na compreensão das transformações, absorção das inovações

tecnológicas e percepção das estratégias a serem adotadas frente à nova sociedade.

As situações econômicas têm forçado as empresas a criarem mudanças no sistema de administração, a adoção da filosofia just-in-time é feita com o propósito de transformar a manufatura em vantagens competitivas em nível nacional e, principalmente, em nível internacional. Este objetivo é necessário para assegurar a sobrevivência, perpetuando a rentabilidade num cenário cada vez mais competitivo.

Tudo isso, atrelado à crescente conscientização de que qualidade é o pleno e contínuo atendimento às necessidades reveladas e não reveladas dos clientes, obrigou a empresa a fazer uma verdadeira revolução nos seus sistemas tradicionais.

O ambiente empresarial cada vez mais concorrido, exige que as empresas desmantelem suas burocracias, troquem a economia de escala por uma quantidade correta e sinergia, flexibilidade de mercado e, sobretudo, velocidade. Um grande desafio às grandes empresas que terão que possuir a agilidade das pequenas, que sem dúvida serão suas concorrentes. Como afirma (TOFFLER, 1985), *“as empresas não flexíveis, incapazes de se adaptarem, muitas das quais desaparecerão até a não tão distante passagem do século”*, e ainda, *“o ambiente empresarial tornou-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário”*. Em tais condições, todas as organizações se tornam extremamente vulneráveis a forças não-lineares – ou seja, situações em pequenas mudanças podem desencadear vastos resultados, e vice-versa.

Obedecendo às novas regras da “Terceira Onda”, as empresas tendem a uma completa revisão de seu papel tradicional, optando agora pela prioridade ao

cliente, pela qualidade e pelo aumento de produtividade, além de motivar seu corpo funcional para realizar um bom trabalho. Mais dispostos a correr riscos e observando a obsolescência de seus produtos, as empresas decidiram se preparar para o futuro e modo estudioso e sistemático, compreendendo as mudanças e sendo proativos.

A partir da década de 80 houve um maior movimento de valorização do consumidor em todos os âmbitos da economia, sendo seus direitos considerados juridicamente em diversas nações. É despertada a consciência para a rejeição de produtos inferiores e enganosos. O consumidor sofisticou-se, rejeitando as ciladas publicitárias e tornando-se resistente às necessidades criadas artificialmente e que nada lhe acrescentavam. Passou a ser mais seletivo e racional, procurando produtos mais saudáveis, que melhor lhe agradem esteticamente e sejam menos poluentes. Ou seja, compram o estritamente necessário, há busca de preços mais baixos, alta qualidade e ótimo atendimento, observando as vantagens e desvantagens que poderão auferir na compra desse ou daquele produto.

No entanto, as empresas modernas passam a focalizar os clientes como o fim de suas atividades, superando as antigas estratégias de marketing de décadas passadas, que enfatizavam o produto. As empresas tomam consciência de que devem definir quem são seus clientes, quais suas expectativas e desejos, como pode satisfazê-los, o que realmente importa para eles, e toda a organização passa a se envolver na tarefa de servi-los cada vez melhor,

Cada cliente tem expectativas e desejos diferentes que precisam ser atendidos, para descobrir quais são é necessário levá-los para dentro da organização. A tomada de decisão deverá basear-se nas informações sobre os clientes, suas preferências, seus hábitos de compra e consumo. Sem essa

providência, a empresa poderá estar com produtos que não atendam mais às necessidades do consumidor, ou então descobrindo isso muito tarde.

Além de perguntar aos clientes sobre suas necessidades e preferências, tornou-se necessário também descobrir suas necessidades latentes, aquelas que eles podem nem estar conscientes, criando atrativos extras para o produto, dessa forma, surpreendendo-o e superando a concorrência.

Empresas passaram a criar departamentos de atendimento ao consumidor, a fim de manter uma constante comunicação com os clientes e as reclamações deixaram de ser um aborrecimento para se transformarem numa rica fonte de informações para o aperfeiçoamento dos produtos, modificando-os de acordo com as respostas da opinião pública, de aprovação ou reprovação.

Hoje, é possível as empresas se equipararem em tecnologia, qualidade e preço, mas o que muitas estão descobrindo é que devem se diferenciar pelo serviço que prestam aos clientes, como comenta (KANAANE, 1995):

“Os concorrentes podem copiar tudo que é material e tangível, feito nas empresas, mas quando direcionamos a nossa imaginação para obter um alto padrão na qualidade dos serviços para atender com magia, conseguiremos, com certeza, não só um cliente encantado, mas uma pessoa literalmente apaixonada pelos nossos produtos e serviços. Ele pagará o preço justo e continuará como um cliente para toda a vida, assegurando crescentes lucros e a sobrevivência mais duradoura da nossa organização”.

Um bom serviço ao cliente é muito mais que sorrisos, ser atencioso ou criar um departamento de reclamações, exige análise e um sério compromisso em ajudar o cliente. Empresas que se destacam pela qualidade de seus serviços definem toda a empresa, fazendo parte de sua cultura. Pretendem exceder à expectativa de qualidade de serviços dos clientes, dessa forma, quando este

comparar o serviço percebido com o serviço esperado não terá dúvidas ao retornar para novos negócios.

Nesta nova realidade, de um mercado orientado para o cliente, um dos principais fatores de eficiência está na valorização das pessoas dentro da organização, em uma visão de cliente interno. Empresas comprometidas com este conceito acreditam que boas relações com os funcionários resultam em boas relações com os clientes. Suas gerências estão aptas a criar ambientes que apoiem os funcionários, dão chance a todos de participarem com sugestões sobre a forma como os trabalhos são realizados e alternativas para torná-los mais produtivos, recompensam pelos bons serviços e sabem qual o nível de satisfação do funcionário em relação ao seu trabalho.

Nos dias atuais empresas líderes, fazem o seu sucesso contínuo decorrer de ações como trabalho em equipe, células de trabalho e multifuncionalidade, não dando espaço para individualismo e a segmentação do trabalho, treinamento permanente para todos os níveis e sempre que possível simplificam os procedimentos, procurando o comprometimento do seu pessoal, pois como diz (KANAANE, 1995), *“é impossível ter cliente satisfeitos com funcionários insatisfeitos dentro de uma empresa”*.

Elas praticam a administrativa participativa, ou seja, uma política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, indo além do modelo tradicional que exclui os funcionários, clientes e fornecedores dos processos decisórios.

Numa época marcada por grandes mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais, as organizações têm necessidade de rever atitudes, valores, de envolver e comprometer funcionários, de integrar setores, de incorporar

os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um. Isto é, um conjunto de valores e procedimentos necessários para que a empresa possa se manter ou conquistar vantagens competitivas.

É a era de um novo ciclo, que substitui o mundo da revolução industrial, caracterizado por sua ênfase na produção em massa, voltando-se para um mercado orientado para o cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como um serviço que está agregado ao produto.

As empresas tendem a rever os conceitos de marketing que estão utilizando. O marketing é um processo que envolve todas as atividades de uma empresa, quer seja uma indústria ou uma prestadora de serviços. Dentro desta visão ele é ao mesmo tempo uma filosofia, uma forma de organização empresarial e de maneira mais específica, um conjunto de atividades e instrumentos que ligam uma empresa ao cliente.

Segundo (KOTLER, 1998), *“marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros, ou ainda significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem”*.

Um outro conceito ainda é dado por (McKENNA, 1997), que destaca:

“Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”.

A tendência atual na organização do trabalho busca, em áreas interdisciplinares elementos que esclarecem aspectos fundamentais dos problemas humanos no trabalho, das influências socioculturais nos valores, no comportamento e nas interações sociais do homem na organização, e das próprias mudanças socioculturais que se refletem nas organizações e em seu desenvolvimento. Sugere que se deve redefinir o paradigma presente na sociedade e, em especial nas organizações.

Tal mudança sugere a incorporação da abordagem holística que converge para uma visão globalizadora, extrapolando os limites sóciopolíticos caracterizando uma relação mais humanizada entre as partes. A ênfase na responsabilidade deve permear as ações do trabalhador e fazer surgir o comprometimento com os sistemas produtivos, o que propicia o alcance dos objetivos organizacionais traduzidos em melhor qualidade no trabalho e na satisfação e realização do trabalhador, produtividade e competitividade.

Neste novo mundo o essencial recurso é a informação e quem detém a informação são as pessoas. Portanto, a eficiência, a qualidade total e a competição sofisticada, está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informação.

Com a economia voltada para o cliente, onde a prioridade está em atender às necessidades do consumidor, não se tratando de entregar um produto dentro das normas exigidas, mas adequar este produto às expectativas de qualidade do consumidor, associar o serviço agregado ao produto. Com o marketing orientado para o cliente a necessidade de enfrentar com sucesso a esta nova situação: o conhecimento.

Entra então a figura do marketing interno, que contribui para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem a organização com um único objetivo: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada.

Conforme (KOTLER, 1998), que destaca uma definição de marketing interno:

“É a tarefa bem sucedida de treinar e motivar eficazmente os funcionários que contatam os clientes e o pessoal do serviço de apoio para todos trabalharem em equipe, com a finalidade de proporcionar satisfação ao cliente. Para que a empresa possa fornecer uma qualidade coerente de serviços, todos os funcionários devem ser orientados para o cliente. Não basta ter um departamento operando um marketing tradicional, enquanto o resto da empresa segue seu próprio caminho. Todos os membros da empresa devem exercer o marketing. Na verdade, o marketing interno deve preceder o marketing externo”.

Já (BEKIN, 1995), define o marketing voltado para o público interno como Endomarketing, que segundo ele *“consiste em promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente,... fazer com que os diversos departamentos compartilhem os valores e objetivos da empresa. Desse modo, surge um processo de coesão e comunicação no ambiente interno”.*

As empresas buscam promover a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica a valorização do funcionário e da pessoa do funcionário.

O marketing interno começa a ser praticado em larga escala por todo o mundo, seus valores passam a orientar um grande número de empresas, de empresa líderes de mercado. Para estas organizações já não basta renovarem e

buscarem a eficiência, através de rigorosos programas de qualidade, onde pode-se apenas adiar os problemas e gastar muito, mas através do conjunto de valores destinados a aumentar a valorização do indivíduo, a motivação e a iniciativa.

Falar de negócios hoje, significa, antes de tudo, apresentar resultados. De forma rápida e a custos reduzidos. O empresário, de uma forma geral, já tem consciência da importância cada vez maior do que significa valorizar patrimônios como os seres humanos e os parceiros comerciais da empresa, diante de uma concorrência crescente.

Um desafio que tem orientado homens de marketing a recorrerem à utilização do mais novo conceito de ferramentas estratégicas aplicadas nas empresas vencedoras: o Marketing de Incentivos. Se utiliza de diferentes ferramentas do marketing, como programas de incentivo, de fidelização, elaboração de estratégias promocionais voltadas ao público interno, distribuidores, varejo, consumidor final, produtos de premiação e recompensa.

O marketing de incentivos visa estimular e valorizar a melhoria da performance das empresas, fazendo uso da motivação máxima para cada tipo de público, possibilitando a maximização dos investimentos, a potencialização dos resultados e, em consequência contribui eficazmente para a melhoria da produtividade das empresas.

3. AS PESSOAS E A EVOLUÇÃO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

As teorias da administração são produtos de seu ambiente, das forças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas presentes num dado tempo e lugar, e apropriadas a diferentes circunstâncias.

As três principais escolas de pensamento da administração foram: a escola clássica, que subdivide-se em dois ramos: a administração científica e a teoria clássica das organizações; a escola comportamental, e a escola da *Management Science*.

Embora estas escolas terem se desenvolvido em épocas diferentes, as idéias posteriores não substituíram as anteriores, mas cada nova escola tendeu a complementar ou coexistir com as existentes. Ao mesmo tempo, cada escola continuou a se desenvolver e até mesmo a se fundir com outras. Assim temos também três recentes abordagens integrativas: a abordagem sistêmica, a abordagem contingencial e o “novo movimento” de relações humanas.

3.1 ESCOLA CLÁSSICA

3.1.1 Teoria da Administração Científica

Sua preocupação era determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores. Um dos principais teóricos foi Frederick W. Taylor, que pregava o

desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração, de modo que pudesse ser determinado o melhor método para realizar cada tarefa. Quanto aos trabalhadores, pregava uma seleção científica, de modo que cada um deles ficasse responsável pela tarefa para a qual fosse melhor habilitado, a educação e o desenvolvimento científico do trabalhador e a cooperação íntima e amigável entre a administração e os trabalhadores.

A administração científica fomentou uma abordagem racional para a solução dos problemas organizacionais e constituiu um importante impulso para a profissionalização da administração, porém foi limitada por não enxergar o desejo humano de satisfação no trabalho e as necessidades sociais dos trabalhadores como grupo, além da ênfase na produtividade e lucratividade levando alguns administradores a explorar funcionários e clientes.

3.1.2 Teoria Clássica das Organizações

Surgiu da necessidade de identificar princípios e as habilidades que servem de base para a administração de organizações complexas como as fábricas. Seu teórico Henry Fayol, preocupou-se em definir as funções essenciais da empresa como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Achava necessário ter uma visão de futuro e um programa de ação, organizar o duplo organismo material e social da empresa, dirigindo e orientando o pessoal na tentativa de harmonizar todos os esforços coletivos, verificando que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Pregava a divisão do trabalho, que as pessoas devem se especializar para realizar suas tarefas de um modo mais eficiente e que estejam nos cargos para

os quais sejam mais capacitadas, tendo inclusive alguma liberdade de conceber e concretizar planos, mesmo que possam resultar em alguns erros. O ambiente de trabalho deve ser amigável entre os administradores e subordinados, promovendo um espírito de equipe na organização.

3.2 ESCOLA COMPORTAMENTAL

Conforme (STONER E FREEMAN, 1995), esta escola surgiu em parte porque a abordagem clássica não proporcionou eficiência de produção e harmonia no local de trabalho, as pessoas nem sempre seguiam os padrões de comportamento previstos ou esperados. Houve então, um interesse em ajudar os administradores a tratar de modo mais eficaz o lado humano de suas organizações.

3.2.1 Movimento das Relações Humanas

Foram as primeiras tentativas de se descobrir os fatores sociais e psicológicos que poderiam criar relações humanas eficazes dentro das organizações. Foi além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase que exclusivamente como um problema de engenharia, destacando a importância do estilo do administrador, e ao seu treinamento. Foi dado maior importância ao ensino de habilidades de administração humana, e menos ao ensino de habilidades técnicas. Ao invés de se concentrarem apenas no indivíduo, os administradores começaram a pensar em processos e em recompensas a grupos.

Entretanto, as tentativas feitas na década de 1950 de aumentar a produtividade melhorando as condições de trabalho e a satisfação dos empregados

não resultaram em aumentos significativos. Aparentemente, o ambiente social no local de trabalho é apenas um dos vários fatores interativos que influenciam a produtividade. A estrutura e a cultura organizacional, o interesse por determinada tarefa, os níveis de salário e as relações entre os trabalhadores e a administração também têm importância.

3.2.2 Abordagem da Ciência do Comportamento

Introduziram a idéia de que o homem social é motivado pelo desejo de criar relacionamentos com os outros. Acreditavam que o conceito de auto-realização era o mais correto para explicar as motivações humanas.

As necessidades que as pessoas são motivadas a satisfazer se enquadram numa hierarquia, em cuja base estão as necessidades fisiológicas e de segurança, logo acima estão as necessidades do ego, e as de auto-realização. Em geral as necessidades dos níveis mais baixos precisam ser satisfeitas antes de se atender as de níveis mais altos.

Entretanto, mais tarde, alguns cientistas do comportamento acharam que nem mesmo este modelo consegue explicar todos os fatores que podem motivar as pessoas no local de trabalho. Argumentam que nem todo mundo passa de modo previsível de um nível de necessidade para o seguinte. Para algumas pessoas, o trabalho é apenas um meio de satisfazer as necessidades de nível mais baixo; outras se satisfazem apenas com o atendimento das suas necessidades de mais alto nível e podem escolher trabalhos que ameacem sua segurança, caso isso signifique poderem alcançar seus objetivos pessoais. Para esses cientistas, o administrador eficaz deve ter consciência de que não existem duas pessoas

exatamente iguais, e ajusta suas tentativas de influenciar os trabalhadores de acordo com as necessidades individuais deles.

3.3 MANAGEMENT SCIENCE

Na abordagem do Management Science para resolver um problema começa-se com uma equipe mista, formada por especialistas de disciplinas relevantes, que irão analisá-lo e propor à administração uma linha de ação. A equipe constrói um modelo matemático que mostra, simbolicamente, todos os fatores relevantes envolvidos no problema e como eles se inter-relacionam. Alterando os valores das variáveis no modelo e analisando num computador as diferentes equações do modelo, a equipe pode determinar os efeitos de cada mudança, fornecendo uma base objetiva sobre a qual pode ser tomada uma decisão.

Suas maiores contribuições foram nas atividades de programação de produção, desenvolvimento de estratégias de produtos, programas de desenvolvimento de recursos humanos, planejamento e controle, orçamentos de capital, administração de fluxo de caixa e de estoques.

A Management Science é limitada pelo fato de que alguns administradores sentem que a base matemática é complicada demais para a compreensão e uso imediato, e inadequada para se trabalhar com os componentes psicológicos e comportamentais.

3.4 NOVAS PERSPECTIVAS

3.4.1 Abordagem Sistêmica

Permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de sistema maior, o ambiente externo, tem caráter integrativo e abstrato permitindo a compreensão dos efeitos sinérgicos da organização.

Proporciona a possibilidade de planejar ações e prever tanto as conseqüências imediatas quanto as de longo alcance, ao mesmo tempo em que permite compreender as conseqüências não previstas à medida que elas vão aparecendo. Com uma perspectiva sistêmica, os gerentes podem manter um equilíbrio entre as necessidades das várias partes da empresa e as necessidades e metas da firma como um todo.

Apesar do enorme impulso, a teoria sistêmica ainda carece de melhor sistematização e detalhamento, sendo sua aplicação prática ainda incipiente.

3.4.2 Abordagem Contingencial

Na abordagem contingencial a tarefa do administrador é identificar que técnica poderá melhor contribuir para a obtenção dos objetivos da administração.

A abordagem contingencial vai mais longe do que a sistêmica ao identificar os detalhes das relações entre as partes de um sistema, ao buscar definir quais os fatores que mais contribuem para uma questão ou tarefa específica e ao esclarecer as interações funcionais entre os fatores relacionados.

3.4.3 “Novo Movimento” das Relações Humanas

Começou na década de 1950 e ganhou força na de 60, sendo uma abordagem integradora, que busca combinar uma visão positiva da natureza humana com o estudo científico das organizações para prescrever como os administradores eficazes deveriam agir na maioria das circunstâncias.

O novo movimento das relações humanas, segundo (STONER e FREEMAN, 1995), ganhou maior repercussão em 1982, quando os consultores em administração Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, publicaram estudos sobre várias empresas americanas reconhecidas pela sua ótima administração. Essas empresas vinham obtendo lucros consistentes num período de 20 anos, além de serem bem sucedidas no atendimento das necessidades de seus clientes, proporcionavam um ambiente de trabalho desafiador e recompensador para seus empregados e atendiam com eficácia às suas obrigações sociais e ambientais. Sendo portanto, brilhantes em pontos básicos, simplesmente faziam muito bem as tarefas mais fundamentais de uma organização.

(PETERS e WATERMAN, 1985), descrevem uma pesquisa de ciências sociais que revela os seres humanos como criaturas sociais emocionais, intuitivas e criativas, gostando de pensar em si mesmos como vencedores, e de celebrar as vitórias alcançadas. Deseja e precisa da segurança e do sentido dado pelo alcance de objetivos através das organizações.

(PETERS e WATERMAN, 1985), enfatizam ainda, dois princípios: o primeiro, é um conjunto de novas condições básicas de qualidade e serviços exigindo maior velocidade, flexibilidade e inovação e desenvolvimento, contínuos, de todos os produtos da empresa.

O segundo princípio, é reconhecer a importância das pessoas na empresa, somente elas podem levar uma empresa ao sucesso e ajudá-la a defender seu espaço no mercado. A lealdade dos empregados deve ser conquistada através de um novo tipo de contrato social. (STONER e FREEMAN, 1995), citam este novo contrato social ao qual Peters e Waterman fazem menção:

“Para os administradores, este caminho significa retrainar continuamente os empregados para realizarem tarefas mais complexas, automatizando de forma e eliminar tarefas rotineiras e a estimular a flexibilidade e a criatividade do empregado, difundindo a responsabilidade pela inovação, levando a sério a preocupação da mão-de-obra com a segurança no trabalho, e dando aos empregados um interesse no aumento de produtividade, via bonificações em função do lucro ou de planos de venda de ações para empregados. Para os trabalhadores, esse caminho significa aceitar classificações de tarefas e regras de trabalho flexíveis, concordando com tarifas ligadas à melhora do lucro e da produtividade, e genericamente assumindo maior responsabilidade pela saúde e eficiência da empresa”.

3.4.4 Visão Atual e de Futuro

Um dos principais desafios que as organizações enfrentam, é na forma como oferecem vantagens competitivas sustentadas a curto prazo, ao mesmo tempo que se preparam para alcançar bons resultados a longo prazo na era da informação em tempo real, na economia sem fronteiras, na disputa acirrada de mercados, onde competir é cada vez mais uma arte, é cada vez mais competência, qualidade e atendimento ao cliente.

As principais fontes de vantagem competitiva nas últimas décadas foram o acesso a recursos financeiros ou o uso da tecnologia, porém essas fontes são vistas agora como necessárias, mais insuficientes. Para muitas empresas as fontes de vantagem competitiva sustentada estão não só no acesso a

financiamentos ou ao capital, mas no centro da organização, com pessoas capazes de fazer as “vontades” dos clientes ou uma rápida inovação que colocará a empresa à frente dos concorrentes.

A informação assume importância fundamental. Ela tem sido um dos grandes diferenciais da passagem para o terceiro milênio, da era industrial a era do conhecimento, onde a principal marca desta transição é o ser humano, enfim a organização vai vencer, se perceber, como definiu o psicanalista (PAULO GAUDÊNCIO, 1995), que: *“o ser humano é a última invenção da revolução tecnológica”*.

Atualmente tem-se prestado mais atenção à forma como a administração de pessoas se relaciona com a estratégia empresarial. Tem-se debatido o fato de que a eficácia das organizações depende de uma estreita ligação entre a estratégia empresarial e a administração de pessoas.

A administração das pessoas nas empresas é uma das potenciais fontes de vantagem competitiva. Frequentemente, as competências essenciais dependem decisivamente do estilo de administração de pessoal, uma vez que o bom gerenciamento das pessoas contribui para o desenvolvimento das capacidades, promove o esforço permanente dos funcionários e reforça uma cultura baseada na produtividade e na qualidade.

4. MARKETING

Como principais características de marketing, temos:

1. envolve atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. Serve para detectar oportunidades de mercado, conhecidas pelo termo “nichos mercadológicos”, e preenchê-los de forma eficaz. Envolve a estratégia de segmentação;

2. tem seu eixo na procura otimizada da satisfação das necessidades do consumidor e na maximização os lucros a empresa a curto, médio e longo prazos. Ele se exprime em termos de benefícios: qual o benefício que o cliente obtém ao utilizar o produto/serviço. Qual o benefício gerado para a empresa pela comercialização do produto/prestação do serviço;

3. é a capacidade de conquistar e manter consumidores (clientes);

4. a empresa orientada para marketing tem em conta as necessidades do consumidor, o qual é o início e o fim do ciclo de criação-fabricação-venda;

5. é o estudo e utilização dos recursos de que a empresa dispõe para atingir, com lucro, o objetivo comercial fixado em função das possibilidades de mercado;

6. é o elo de ligação entre a empresa e mercado;

7. é uma filosofia de administração que requer um esforço de todos os setores da empresa, orientado para o cliente, esforço integrado e dirigido para proporcionar satisfação do consumidor, que gerará vendas, os lucros e a expansão da empresa;

8. processo de direcionar os recursos e objetivos de uma organização em oportunidades e necessidades ambientais.

O conceito de marketing sofreu evoluções ao longo do tempo, alterando o seu foco de acordo com as condições presentes no mercado da época. Resumidamente, é possível visualizar esta evolução.

Evolução do conceito de marketing:

CONCEITO	FOCO	MEIO	FIM
Antigo Novo	Produtos/serviços Consumidores	Venda Marketing integrado	Lucro através de Vendas Lucro através do Consumidor
Estratégico	Ambiente	Administração Estratégica	Benefícios para Empregados, Consumidores e Acionistas

Fonte: Endomarketing, Miriam Palmeira

Na fabricação, a função de marketing tem um papel predominante na identificação das necessidades do cliente e no desenvolvimento do produto, sendo anterior à produção e tendo como consequência o fato de a demanda do produto vir depois da produção. A produção precede a estimulação da demanda, que precede o consumo. Entre os papéis da pós-produção do marketing estão o da criação de uma consciência da marca, a indução à análise da marca, a demonstração dos benefícios da marca e a elaboração da preferência pela marca. Os clientes avaliam os prometidos benefícios da marca durante o consumo, reforçando ou enfraquecendo a preferência por ela segundo os resultados obtidos.

Gerenciar a prestação de serviços de alta qualidade é tão diferente de gerenciar a fabricação de um produto como a fazenda é diferente da fábrica. As pesquisas e as experiências apoiam o argumento de que a arte de conceber, desenvolver e prestar atendimento diferenciado ao cliente é uma prática especial,

com problemas e oportunidades singulares. Porém, a maioria das organizações ainda tem a mentalidade segundo a qual gerenciar é gerenciar, e nada mais.

O produto ou serviço é o pilar básico das empresas. É ele que vai satisfazer às necessidades do consumidor, por meio de suas características distintas, graças às quais serão gerados os resultados do negócio, a posição da empresa sobre o seu mercado e os lucros. Como produto, pode-se considerar qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo: inclui objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias.

Para viabilizar o melhor uso da segmentação ou do posicionamento mercadológico, é importante o uso de pesquisas de mercado para identificar as características de potenciais segmentos.

A pesquisa de mercado é um instrumento valioso para detectar oportunidades de mercado, os chamados nichos mercadológicos. É útil, também, para estudos exploratórios de novos serviços ou produtos, e se presta a inúmeras finalidades como testar o impacto do esforço de marketing, com testes do tipo antes e depois, para segmentar o mercado.

A pesquisa de mercado possui muitas finalidades, entre elas:

1. permite apreciar a situação atual da empresa (a divisão das vendas, a comparação com os objetivos estabelecidos, a reflexão sobre aspectos positivos e negativos, a escolha de medidas corretivas);

2. permite apreciar as oportunidades oferecidas à empresa (através da avaliação do potencial dos produtos e serviços da empresa, da descoberta de motivações dominantes de clientes, levando a uma melhor adaptação de seus produtos e serviços, da melhor reunião de informações necessárias à previsão e da

determinação do orçamento para implantação – produção – distribuição-comunicação.

O papel do marketing hoje é:

1. observar as necessidades do consumidor;
2. desenvolver a habilidade da empresa em satisfazê-las;
3. prover a filosofia orientadora;
4. definir objetivos e estratégias; e,
5. integrar e motivar o pessoal interno.

5. MARKETING INTERNO/ENDOMARKETING

O termo endomarketing significa marketing para dentro. De forma genérica, os sistemas de endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa. Melhor dizendo, são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus colaboradores com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- 1. a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;**
- 2. a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;**
- 3. a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;**
- 4. o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;**
- 5. a melhoria do relacionamento interpessoal;**
- 6. o estabelecimento da administração participativa;**
- 7. a implantação de ações gerenciais preventivas.**

O marketing interno, ou endomarketing apresenta as seguintes características:

- 1. é considerado como um pré-requisito para um desempenho mercadológico bem sucedido;**

2. é uma estratégia da administração da empresa;
3. tem como objetivo desenvolver nos empregados uma mentalidade voltada para a satisfação dos clientes;
4. produtos e serviços, assim como, campanhas externas de marketing devem ser orientados para os empregados antes de serem direcionados externamente;
5. evidentemente que a compreensão do empreendimento e do que se espera das pessoas na organização e porquê, somente é conseguido com muito esforço;
6. o marketing interno opera como um processo administrativo holístico, integrando múltiplas funções da empresa sob dois aspectos: **(a)** procura garantir que todos os funcionários, de todos os níveis da empresa, inclusive o pessoal da direção, entendam o empreendimento, suas várias atividades e campanhas no contexto de um ambiente que mantém uma percepção de todos os membros voltada para a satisfação do cliente; **(b)** garante que funcionários estejam preparados e motivados para agir como prestadora de serviços ao consumidor.

Os sistemas de endomarketing visam à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente de nível hierárquico. A base dessa linguagem é um conjunto de valores estabelecidos por eles próprios e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e com a própria organização.

Esses valores são os paradigmas do comportamento individual e coletivo na busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo o que se faça.

Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas; facilita a prática da empatia e da efetividade, ou seja: melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

A prática do marketing interno, que visa atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados, apresenta sete pontos essenciais, conforme destaca (BERRY e PASASURAMAN, 1995):

1. concorrer pelo talento;
2. oferecer uma idéia;
3. preparar as pessoas para suas incumbências;
4. dar ênfase ao trabalho em equipe;
5. influenciar o fator liberdade;
6. avaliar e recompensar; e,
7. conhecer o seu cliente.

Como características principais do endomarketing, podemos citar:

- a) envolve ações de marketing para o público interno;
- b) é o processo cujo foco é sintonizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado;
- c) tem como objetivo facilitar e realizar trocas (com o público interno), construindo relacionamentos da empresa, harmonizando e fortalecendo suas relações;

d) tem como função integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade de pessoal e de processo.

5.1 CONCORRER PELO TALENTO

Para prestar um atendimento com qualidade, a empresa, além de estar dotada de recursos tecnológicos adequados, necessita de pessoal capaz e motivado a servir prazerosamente todo e qualquer cliente.

(COBRA RANGEL, 1993), comenta que: *“todos os colaboradores da empresa devem ter conhecimento de como prestar o melhor serviço, habilidade para executar as tarefas e, acima de tudo, devem desenvolver uma atitude positiva em relação a forma de realizá-las”*.

Em suma, é preciso colocar na linha de frente pessoas que saibam o que estão fazendo, que gostem do que fazem e sintam-se realizadas em seu trabalho.

Daí a importância de selecionar a pessoa certa para o lugar certo e implementar um programa de treinamento apoiado no desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias para o exercício da função.

A seleção do colaborador numa empresa voltada para a qualidade no atendimento deve ser alvo de especial atenção.

O perfil dos candidatos que prestam atendimento deve ser elaborado de acordo com as metas e objetivos que ela pretende alcançar.

Os candidatos devem ser avaliados sob a ótica do serviço orientado ao cliente, sobre sua atitude quanto ao trabalho em cooperação com os demais membros da equipe, e sobre a sua capacidade de iniciativa e liderança.

Os padrões de seleção nas empresas de atendimento exemplar, onde a escolha não é deixada ao acaso, e onde os gerentes locais que tomam a decisão final, são preparados com informações e recursos de que eles necessitam para fazer uma boa seleção (manuais de entrevistas, testes, perfis de candidatos de sucesso e treinamento em aptidões para entrevistas). Eles sabem o que procurar e reconhecem que é muito melhor levar um pouco mais de tempo e ser um pouco mais exigente do que colocar uma pessoa errada na função.

5.2 OFERECER UMA IDÉIA

Quem presta serviços tem de saber como seu trabalho contribui para a empresa. Precisa compreender e acreditar na meta para a qual está lutando; precisa ter uma causa, já que atender aos outros é algo que exige demais e é muito frustrante para ser bem-feito sem uma boa causa.

Os empregados das empresas de serviço são o meio mais vigoroso para transmitir a idéia aos clientes. Mais do que qualquer outro meio de comunicação, os empregados podem insuflar vida, animação e personalidade à idéia. Realizando o seu trabalho, os empregados podem transformar, aos olhos dos clientes, uma idéia verbal e visual em idéia verbal, visual e ativa. No trabalho, os empregados podem reforçar a idéia apresentada.

A interiorização da idéia requer que ela seja explicada e vendida aos empregados. Isso exige que se compartilhem com os empregados a pesquisa e a

estratégia que há por trás da idéia apresentada. Exige que se passe informação criativa sobre a idéia aos empregados. Exige que se treinem os empregados em comportamentos que reforcem a idéia. E o mais importante de tudo: interiorizar a idéia exige o envolvimento e comprometimento dos empregados na atenção e cuidados com a idéia.

Observamos empresas que, a exemplo da Delta Airlines, considera os empregados uma Segunda platéia crítica para sua publicidade e faz campanhas com o duplo objetivo de atingir o público que voa e comunicar sua idéia aos empregados.

5.3 PREPARAR AS PESSOAS PARA SUAS INCUMBÊNCIAS

Após a contratação, torna-se necessário enquadrar o novo funcionário na cultura da organização e, isso, pode ser facilmente conseguido através de uma programa de treinamento e integração deste novo membro da equipe.

Esse treinamento deve proporcionar o conhecimento da empresa e dar motivação ao novo empregado, ao novo cliente interno da empresa. Tem como objetivo dar voto de boas vindas, fazer o novo funcionário adaptar-se de maneira mais tranqüila e completa, incorporando-se ao ambiente de trabalho e à equipe.

Outro objetivo importante desse treinamento, é o de comunicar ao recém-chegado o valor dado, pela empresa, à cooperação ao trabalho em equipe e informá-lo sobre a história, produtos e serviços da mesma. Fazer com que o novo funcionário não se limite a saber o que tem de fazer e como fazer, mais saiba também porque está fazendo e para quem está fazendo determinada atividade. Desta maneira, a empresa criará condições para que o funcionário alcance o

desempenho esperado. É um começo adequado para a política de reter o cliente interno e para comprometê-lo com os objetivos da empresa, seus valores e planos. Só assim, é que se torna possível criar, na prática, a noção do funcionário como cliente de marketing em todos os setores de atividade da empresa.

É importante ver o treinamento como um processo, daí a importância da reciclagem, ampliando sempre que possível as qualificações e aptidões dos funcionários.

O treinamento também centra-se no potencial de crescimento do funcionário, estimulando suas perspectivas profissionais dentro da organização. Os funcionários adquirem a consciência da importância do cliente, a meta da excelência para comprometê-los e envolvê-los com o treinamento, o novo papel da empresa e o novo papel dos dirigentes, que é a reeducação.

Através do treinamento é possível estabelecer uma cultura de sinergia que trará, como consequência maior produtividade, mais qualidade no trabalho, menos conflitos e redução nos custos com retrabalho.

5.4 DAR ÊNFASE AO TRABALHO DE EQUIPE

O trabalho de equipe pode estimular a vontade de atender bem o aperfeiçoamento na capacidade de atender. Para que os prestadores de serviço façam o que os clientes esperam, é preciso que outros dentro da organização façam algo por eles. O trabalho de equipe aprimora o serviço interno.

O trabalho de equipe é essencial para uma organização produtiva. A colaboração é necessária para desenvolver o comprometimento e as qualificações dos colaboradores, para resolver problemas e para responder às pressões

ambientais. Fomentar a colaboração não é apenas uma boa idéia; é a chave que os líderes utilizam para liberar as energias e talentos disponíveis em suas organizações.

Quando as pessoas trabalham em equipe, elas realizam mais, tanto em termos qualitativos como em termos quantitativos.

5.5 INFLUENCIAR FATOR DE LIBERDADE

O marketing interno proporciona aos colaboradores uma oportunidade de serem criativos para os clientes e de realização para si. Uma idéia clara e bem definida orienta o comportamento do colaborador, menos regras são necessárias. O desenvolvimento das técnicas e conhecimentos dá aos empregados, confiança para inovar para os clientes.

Deve existir uma flexibilidade no manual de regras, os empregados devem ter a liberdade e prestar um serviço ajustado a cada cliente.

Assim, a empresa garantirá funcionários pró-ativos, tornando-os capazes de lidar com as incertezas do cotidiano, voltando-se plenamente para o atendimento com a qualidade.

5.6 AVALIAÇÃO E RECOMPENSA

No marketing interno, o desempenho dos empregados devem ser avaliados e recompensados.

Os funcionários precisam saber que o trabalho será avaliado pela qualidade do que faz e que vale a pena fazer bem. Os sistemas de avaliação do

desempenho devem se concentrar em avaliações dos produtos e avaliações comportamentais.

O principal num sistema eficaz de recompensas é um sistema eficiente para a avaliação do desempenho que identifique a pessoa que merece a recompensa. Um sistema eficiente mede o desempenho que mais contribui para a idéia e a estratégia da empresa, e o faz de maneira clara, honesta e no momento certo.

A informação sobre o desempenho do serviço para os empregados pode ser uma vigorosa estratégia de intervenção para a administração dos comportamentos. Pois, uma informação exposta com regularidade pode manter os empregados conscientes de seu desempenho e, pode levá-los a melhorar comportamentos desejáveis na prestação de serviços.

No sistema de recompensa que faz parte da gestão do marketing interno, deve-se recompensar o desempenho que leva a empresa na direção pretendida. Fazer a distinção entre a remuneração da competência (por fazer o trabalho) e a remuneração pelo desempenho (desempenho notável). A recompensa não precisa ser sempre elaborada ou dispendiosa, a sinceridade do reconhecimento é mais importante. Usar o sistema de recompensa para comemorar a realização e não para punir. Dar a todos os empregados uma chance, que seu desempenho pode ser avaliado e de que eles precisam da oportunidade de se mostrar excelentes e serem reconhecidos. Reforçar o trabalho em equipe com recompensas por equipe, mais também recompensando os melhores desempenhos individuais.

5.7 CONHEÇA O SEU CLIENTE

A satisfação dos clientes exige que as pessoas que tomam decisões compreendam primeiro o que eles desejam e quais as suas necessidades. Os empregados também são clientes que compram produtos – trabalho que atraiam, desenvolvam, motivem e retenham esses clientes internos, é algo que demanda sensibilidade em relação às suas aspirações, atitudes e preocupações.

A empresa ao realizar uma pesquisa de marketing interno deverá valorizar a informação e a participação do funcionário e se preparar para tomar providências relativas às descobertas significativas. O empregado deverá saber o por que suas idéias estão sendo procuradas e como elas serão usadas.

Desta forma, a empresa estará abrindo um canal adequado de comunicação, que permitirá a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional.

A cultura de uma empresa, voltada para a excelência no atendimento, deve ter como alicerce o comprometimento de seus funcionários, que através do marketing interno conseguirá atrair, desenvolver, motivar reter empregados qualificados e comprometidos com as metas a serem atingidas.

Entende-se por comprometimento, uma relação onde a adesão às ordens são, de forma integral, onde a pessoa entra de corpo e alma para o desenvolvimento das tarefas.

Nas empresas onde predomina a sinergia do comprometimento “todos os problemas são problemas de todos”, independente da área em que atua.

Assim, conforme (CERQUEIRA, 1999), que diz:

- há uma única empresa, com divisões integradas e sem feudos;
- as pessoas colaboram entre si;

- às pessoas fazem além do que as rotinas e norma exigem, alavancando decisões e soluções;
- não delegam para cima – assumem como seus os problemas dos superiores;
- às pessoas não mentem sobre o que podem ou não fazer;
- às chefias dão o exemplo pessoal, educando e orientando;
- às chefias buscam resultados, mas valorizam o esforço, a iniciativa e a criatividade da equipe.

O comprometimento está intimamente ligado ao interesse individual, à auto-estima, principalmente. O ego é o maior fator para a determinação do comprometimento e os valores básicos a serem desenvolvidos dentro da empresa, que facilitarão o comprometimento, restringem-se basicamente na auto-estima, na empatia e na afetividade.

A auto-estima deverá ser desenvolvida de forma positiva, configurando-se na força interna, que leva as pessoas a gostarem de si e também para atingir um estado motivacional favorável ao comprometimento.

É através do enriquecimento dos contatos interpessoais, que a auto-estima se desenvolverá de forma satisfatória. Existem algumas ações que elevam a auto-estima. Uma delas é demonstrar que todos são importantes para a empresa, elogiando, incentivando o crescimento pessoal e profissional, como também, desenvolvendo a participação do funcionário em grupo ou individualmente, usando suas opiniões, além de mostrar satisfação quando da execução de um trabalho bem feito.

Há que se desenvolver, também, a empatia nas relações cotidianas. Empatia significa colocar-se no lugar do outro, sentir suas necessidades. Sabe-se

que pessoas empáticas criam sinergia de lealdade, de querer estar juntos e, conseqüentemente, criam a relação do comprometimento. O ato de ouvir desde que com atenção, com adesão interna, com o comprometimento, já é fruto de empatia.

Observa-se também que as atitudes de transparência, significam exercício de empatia, caracterizando a verdade como instância maior. A empresa que usa esse paradigma cotidianamente está criando ambiente onde a mentira, omissão e hipocrisia não se criam.

(CERQUEIRA, 1999), define a afetividade como a qualidade facilitadora da empatia, pois é colocando-se no lugar do outro que se conseguirá trabalhar a auto-estima.

Nota-se que nas empresas atuais, há uma grande carência no relacionamento interpessoal com afetividade. As pessoas não conversam umas com as outras, não se cumprimentam, nem se olham direito, traduzindo em ações de pouco comprometimento com as metas da organização.

Assim, para a implantação da cultura que valorize o comprometimento, o segredo está na afetividade, onde todos devem entender o que significa e como se manifesta o afetivo.

O alcance desse ambiente só será possível com uma base de valores bem definida. A base deve ser sólida quando à justiça social, no atendimento das necessidades do cliente interno. Todo estímulo dirigido à motivação se tornará inválido, se a empresa não suprir as necessidades básicas do funcionário em primeiro lugar.

Conforme (CERQUEIRA, 1999), diz que o comprometimento é um estado de maturidade. Sendo assim, há que se investir na cultura, em novos valores

e, principalmente, criar depois que facilitem a prática, para o alcance da sinergia de comprometimento.

O funcionário, comprometido e motivado, certamente prestará ao cliente um atendimento especial. Dessa forma, toda e qualquer informação sobre atendimento deve ser passada para todos, dentro da empresa. Cada funcionário deve possuir conhecimento passageiro daquilo que se passa dentro das outras áreas. Todos serão, então, responsáveis e representantes do atendimento, ou seja, pela imagem da empresa frente ao cliente.

6. MARKETING INTERNO/ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente as empresas precisam se reestruturar para serem competitivas, devida as grandes mudanças no mundo empresarial.

O marketing interno se torna conhecido e praticado em várias empresas, decorrente das mudanças no mercado e da economia mundial, gerando períodos de grande especulação financeira, fazendo com que as organizações se empenhassem em repensar métodos e estruturas para atender as mudanças que o mercado estava exigindo. Muitas das organizações estavam sendo arrastadas porque não ligavam para a qualidade, não investiam em tecnologia e não davam a menor importância para seus clientes e muito menos para seus funcionários. Estes pontos são considerados decisivos, e deve-se, portanto, dar maior ênfase, pois é o coração da organização.

Hoje as organizações bem sucedidas estão adotando novas abordagens, e entre elas, está o marketing interno.

O marketing interno, visa facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo suas relações. Tendo como função de integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade dos produtos e serviços.

O conjunto de ações do marketing interno, favorecem para uma postura integradora, facilitando a conveniência produtiva com o ambiente, dentro e fora das organizações.

O marketing interno consiste em ações voltadas para o público interno, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Essa noção de cliente, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. Conforme afirma (DEMING, 1990), *“geralmente as empresas são competentes com os clientes, mas esquecem de tratar bem os próprios funcionários”*.

O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do marketing interno e pressupõe o trabalho integrado dos vários setores da empresa, do topo à linha de frente, para que de acordo com suas competências, possam assumir responsabilidades e terem iniciativas.

Funcionários comprometidos o ajudarão a competir com mais eficácia em períodos prósperos e a reagir a condições adversas. Resultando num clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

Com o marketing interno cria-se na organização, um ambiente de comprometimento, uma ação marcada de valores e cooperação, todos com um único objetivo: buscar a satisfação máxima do cliente e dar a qualidade exigida.

É fundamental para que a empresa obtenha resultado, que o marketing esteja sempre presente, em todos os recursos da empresa, transformando-o numa importância primordial em todas as atividades.

As empresas bem sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos às estratégias dos clientes. O marketing é orientado à criação e não ao controle de um mercado, baseia-se na educação desenvolvimentista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em, eventos únicos. E o que

é mais importante: baseia-se no conhecimento e nas experiências existentes na organização. Conforme cita (McKENNA, 1995):

“para conquistar uma posição forte no mercado, as empresas buscam diferenciar seu produto de todos os outros existentes no mercado. Isso exige a cooperação entre os responsáveis pelo seu projeto, produção e marketing. Os produtos existem em ambiente competitivo, em constante mudança. Se as pessoas que os desenvolvem e fabricam não tiverem um pé no mercado e outro na tecnologia, não conseguirão adequar os recursos técnicos da empresa às oportunidades de mercado. Através de suas atitudes, a empresa inteira tem um papel no posicionamento. O objetivo é alcançar uma posição única no mercado. A organização de marketing sozinha não pode fazer isso. Para isso, a empresa como um todo tem que participar”.

Para uma organização ter vantagem competitiva é preciso que a alta direção entenda a importância deste novo contexto, para que alcance o objetivo final, que é a satisfação do cliente, os funcionários têm que ter informações ao seu alcance, para tomarem decisões mais adequadas. Então a alta direção tem que delegar poder e informações para que o pessoal da linha de frente esteja ligado com todos os setores, inclusive com a gerência, para poder ter todas as informações necessárias para atender corretamente o cliente.

No mercado atual, a empresa com organização de molde tradicional, de concentração extrema de poder, de rígida e mal estruturada divisão de tarefas, de baixa comunicação interna, sem fluxo de informação dos setores, serão arrastadas e jogadas fora do mercado.

O desempenho global da empresa depende de setores que precisam ser valorizados e com informações e iniciativa para girem com eficácia.

7. O COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Em um mercado orientado para o cliente as empresas buscam conquistá-los através de excelentes serviços, que por sua vez são desempenhados pelo seu corpo de funcionários.

Funcionários têm expectativas, e devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoa, e a excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos, significam muito mais que sorrisos e tapinhas nas costas. Significa desenvolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa, sendo que este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário, precede o marketing externo.

Um dos maiores estímulos à melhoria da qualidade é a valorização humana, a motivação dos empregados, deixá-los assumir compromissos e responsabilidades, incentivá-los, delegar-lhes tarefas, transformar gerentes em líderes, dar um clima de confiança à empresa, aumentar a produtividade e qualidade, e que são aspectos fundamentais para seu potencial e para não perder a competitividade.

Conforme (MANÃS, 1993), que descreve sobre o assunto:

“para poder agir, há que se dispor do conhecimento. Aliás, todo o esforço colocado para a aquisição de informações e conhecimento só passa a ser válido se, permitir a ação. A ação rumo ao estar em nível de competitividade é possível na organização moderna pelo comprometimento do seu todo. Isto é, os recursos humanos devem estar comprometidos com os objetivos, planos e outros recursos utilizados para que juntos alcancem o intento desejado”.

A ação do marketing interno está em orientar para dar maior importância ao cliente externo, ao consumidor final e para os valores de cooperação

no trabalho, que fazem parte da noção de cliente interno. O fator humano tem sido considerado como uma das chaves para o sucesso, onde implica o comprometimento total dos funcionários com o objetivo da empresa. Não basta qualificação técnica, mas sim a qualidade humana do comprometimento, sendo assim capaz de conduzir a organização à liderança e a vantagem competitiva.

A necessidade do comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores. Os imperativos de qualidade, serviço e mudança rápida que marcaram os anos 80 e 90 impuseram mudanças drásticas na forma de gerenciamento das empresas.

Conforme (BEKIN, 1995), que diz que:

“a rápida mudança, a concorrência intensificada e na necessidade de se aproximar mais do consumidor modificam a forma de se gerenciar as organizações”. Ele afirma que: “a posição título e autoridade não são mais ferramentas adequadas para o gerenciamento num mundo em que os trabalhadores devem pensar sozinhos; os trabalhadores devem ter mais controle sobre suas funções, seu aprendizado deve ser contínuo e deve-se dar-lhes poder e parte do valor daquilo que produzem”.

Também segundo (DESSLER, 1996):

“a criação do comprometimento requer um programa administrativo abrangente, composto de um pacote de práticas administrativas concretas e política de pessoal. Na falta de tal programa, os resultados de esforços relativamente unidimensionais, como programas de aumento de qualidade ou planos de incentivo, estão fadados ao fracasso”.

Foram realizados estudos em organizações americanas, conforme afirma (DESSLER, 1996), com o objetivo de identificar as experiências que estimulavam o comprometimento entre todos os gerentes, vindo a constatar que certas experiências organizacionais, pareciam, desempenhar um papel na criação do comprometimento do funcionário.

Importância pessoal: a experiência de ser tratado como membro produtivo e valioso da organização era, de longe, a mais influente das experiências organizacionais.

Experiências de grupo de trabalho: em geral, quanto mais coeso o grupo de trabalho do gerente (os colegas com os quais ele ou ela precisavam interagir durante o dia), mais positivo é, tanto o sentimento global do grupo em relação à organização quanto o empenho do gerente em relação à organização.

Realização de expectativas: pediu-se aos gerentes que avaliassem suas organizações com base em questões, tais como: *minha organização tem cumprido as promessas que me fez e satisfeito minhas expectativas em áreas com as quais me preocupo?*. Os que responderam sim, tinham muito mais probabilidades de também comprometerem-se com a organização.

No global, os resultados ressaltaram o papel de satisfação na carreira e o êxito na obtenção de comprometimento do funcionário, conforme conclui (DESSLER, 1996), *“é que a organização empregue o tempo e o trabalho necessários para fornecer a cada gerente a experiência de que ele precisa, e até mesmo anseia, em cada etapa de sua carreira”*.

Uma análise do comprometimento dos funcionários, entre os funcionários pesquisados, concluiu que a capacidade da organização satisfazer às aspirações de carreiras pessoais tiveram um efeito acentuado em seu comprometimento.

Conforme destaca (STONER & FREEMAN, 1995):

“os indivíduos vêm para as organizações com certas necessidades, desejos, habilidades, e assim por diante, esperando encontrar um ambiente de trabalho em que possam utilizar suas habilidades e satisfazer muitas de suas necessidades básicas. Quando a organização fornece tal veículo, a probabilidade de aumento de

comprometimento aparentemente é intensificada. Entretanto, quando a organização não é digna de confiança, ou não consegue fornecer a funcionários tarefas desafiadoras e significativas, os níveis de comprometimento tendem a diminuir”.

Ajudar funcionários a alcançar suas aspirações pessoais de carreira é um tema recorrente em diversos estudos de comprometimento, embora outros fatores como comunicação organizacional e senso de comunhão, sejam também muito importantes.

Entendemos, portanto, que, há comprometimento quando os funcionários encontram um ambiente profissional no qual podem utilizar suas habilidades e satisfazer suas necessidades. Acham que tal ambiente profissional de grande comprometimento é caracterizado por tomada de decisão participativa; comunicações claras sobre as intenções, atividades e desempenho da empresa; autonomia de trabalho (em oposição à supervisão direta), além de um sentido de coesão e comunhão entre os funcionários.

Conforme ainda (DESSLER, 1996), que fala da importância do comprometimento:

“funcionários comprometidos, ajudarão a organização a competir com mais eficácia em períodos prósperos e a reagir a condições adversas. Eles ajudarão a empresa a obter sensibilidade e conseguir altos níveis de qualidade e produtividade; eles farão seu trabalho como se possuíssem a empresa. Mais do que tudo, no entanto, funcionários comprometidos darão o melhor de si para a empresa mesmo quando os gerentes não estiverem presentes”.

8. COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

À medida que a Era da Informação avança, um vertiginoso ritmo de desenvolvimento tecnológico força cada vez mais as empresas a uma reestruturação. O desafio com qual se defrontam não é descobrir e instalar a estrutura correta, mas criar um processo apropriado de tomada de decisões multidimensional e flexível, que possa detectar e reagir às complexas, diversificadas e mutáveis demandas enfrentadas.

As empresas conseguiram administrar mudanças drásticas em seu sistema interno de comunicação, eliminando fronteiras e obtendo como resultado enorme criatividade e produtividade. Adotando uma nova linguagem e uma nova maneira de pensar, adequadas ao terreno competitivo da era da informação sempre em evolução, poderão obter condições de aprender com rapidez suficiente para sobreviver.

O estabelecimento de uma autêntica parceria entre a empresa e o seu funcionário, poderá ser feita através de cuidados dispensados ao diálogo, à troca de informações, embasados numa linha administrativa e filosófica clara e própria, que passa longe do paternalismo e da demagogia.

Para alcançar suas metas e manter sua posição no mercado, as empresas precisam de pessoas que estejam em sintonia com seus valores. Ao mesmo tempo, procura preservar a contribuição criativa que cada empregado, individualmente, tem para dar. Isso torna-se possível se for dado ao indivíduo o espaço e a liberdade indispensáveis para o exercício de suas capacidades, simultaneamente à noção de sua importância para a empresa. Além de mensagens

de estímulo, campanhas educativas e promoções comunitárias, o marketing interno se respalda na manutenção de informações sempre atualizadas sobre a empresa: o que é, como ela é, onde quer chegar.

Aliada à importância estratégica da satisfação de empregados, a nova filosofia de negócio ampliou a importância da comunicação, pois tornou-se indispensável mantê-los a par das novas dimensões exploradas pela empresa. E como a comunicação é um processo de mão dupla, através de um sistema de diálogo franco, transparente e constante, a diretoria obtém a opinião dos empregados a respeito dos assuntos que lhe afetam.

Um exemplo de comunicação com empregados, citamos (RABAÇA e BARBOSA, 1996), com referência a postura da empresa Xerox do Brasil:

“inspirada no sucesso dos Centros de Atendimento ao Cliente (CAC), voltados inicialmente para os clientes externos, a Xerox decidiu criar o Centro de Atendimento também para seus clientes internos, o CAC – Empregado. Informativo e educativo, esse serviço está permanentemente à disposição dos funcionários, que procuram informações e esclarecimentos a respeito dos seus direitos e dos mais diversos aspectos de sua vida profissional. Os atendimentos prestados geram relatórios analíticos que permitem à empresa adotar medidas preventivas e corretivas para a melhoria das relações com os empregados. Os instrumentos de comunicação com empregados foram colocados a serviço do direcionamento geral da companhia, quando a equipe da alta administração definiu que para alcançar suas metas de produtividade e competitividade, a Xerox necessitaria de um processo sinérgico, do qual todo o seu pessoal pudesse participar. Concentrando-se na qualidade como princípio predominante, a força do marketing interno foi decisiva. A qualidade hoje, para a empresa, é um meio de vida; uma estratégia, um alvo e um processo, que dependem profundamente da capacidade de comunicação eficiente entre a empresa e seus funcionários”.

A comunicação com empregados objetiva o alinhamento da informação, a mobilização dos empregados, de forma a obter-lhes o compromisso de trabalhar para alcançar os objetivos da companhia, e a sustentação dessa

mobilização. A comunicação requer que, quando alguém esteja falando, o outro seja capaz e esteja disposto a ouvi-lo, a identificar o ponto de vista que está sendo expresso, a leva-lo em consideração e decidir o que fazer. Ser capaz de ouvir com atenção é como diz (BEKIN, 1995), “o reconhecimento concreto da valorização do indivíduo”.

9. O LÍDER EM ORGANIZAÇÕES DE MARKETING INTERNO

As empresas se vêem na necessidade de serem e terem pessoas criativas, inovadoras, para entenderem o mercado, para reinventar o seu setor e vencer em anos de extrema competitividade. Compete aos líderes criarem em suas empresas um clima que propicie a inovação.

A liderança eficaz para qualquer atividade em organizações complexas é o processo de criar uma visão do futuro que leve em consideração os legítimos interesses a longo prazo das partes envolvidas nesta atividade; de desenvolver uma estratégia racional para se mover em direção a essa visão; de conquistar o apoio dos principais centros de poder, cuja cooperação, anuência ou trabalho de equipe sejam necessários para produzir esse movimento; e de motivar em alto grau esse grupo de pessoas, cujas ações são fundamentais a estratégia.

O mercado atual não quer líderes de pessoas que ficam à espera de ordens, mas sim de um líder diferente, onde permita que todos os integrantes da equipe tenham liberdade para desempenhar a função mais adequada às circunstâncias.

O papel do líder é transferir a responsabilidade do trabalho para as pessoas que o executam; treinar o desenvolvimento das capacidades pessoais; de criar o ambiente de responsabilidade no qual cada pessoa quer assumir responsabilidade; e aprender com rapidez, conforme cita sobre o assunto (KOTLER, 1998), *“cada vez mais a necessidade de liderança não se esgota ao nível do executivo. As empresas estão descobrindo que até mesmo os funcionários de nível*

mais baixo e os técnicos às vezes necessitam desempenhar um papel de liderança em sua área”.

Construir a cultura da participação é hoje o maior desafio às lideranças, à inteligência, ao conhecimento científico e ao bom senso. Não há lógica sustentável que não parta de um processo de envolvimento dos talentos e das competências em renovação contínua. As pessoas normalmente recaem nos antigos padrões, pelo fato de que a responsabilidade, depende de outra pessoa, que em geral é o chefe.

Como as pessoas não reconhecem o motivo real para mudar, elas voltam ao que eram quando acaba a pressão. Por isso, para reforçar um novo padrão de comportamento é de fundamental importância colocar a equipe em contato direto com a realidade do mercado. O trabalho do líder é determinar esta direção, remover os obstáculos que impedem a concentração e em seguida fazer com que as pessoas da organização assumam a responsabilidade para se mover na melhor direção, a que leva a empresa ao sucesso.

Segundo John P. Kotler citado por (JENSEN, 1999), professor da *Harvard Business School* e autor do livro *Liderando Mudanças*, afirma que o verdadeiro líder *“escolhe a direção na qual a empresa deve caminhar, cria visões e estratégias, consegue fazer com que pessoas estejam dispostas a segui-las e as motiva para que as convertam em realidade”.*

Mas realizar tudo isso, enquanto a quantidade de informações cresce exponencialmente dentro da organização, exige do líder um conjunto completamente novo de aptidões.

Destacamos algumas das funções dos líderes:

1. os líderes avaliam as necessidades de todas as classes: clientes, empregados, padrões, fornecedores e comunidade;

2. os líderes avaliam as necessidades de curto prazo em função da saúde da empresa a longo prazo;
3. os líderes assumem em forte compromisso em mudar genuína e continuamente;
4. os líderes praticam a comunicação honesta e sustentam o que dizem por meio de ações;
5. os líderes desempenham o papel de aproximadores de cliente e suporte ao empregado;
6. os líderes compreendem a necessidade de estabelecer uma cultura corporativa coesa que maximize o potencial humano.

As capacidades de liderança voltadas para as pessoas descritas por (KOTLER, 1998), *“precisam se traduzir em transações que façam parte dos sistemas corporativos de gestão do conhecimento”*.

A maior parte das empresas de alta performance está aprendendo atualmente a liderar para a mudança. Mas poucas dominam o que (JENSEN, 1999), observa *“simplicidade é poder”*.

Empresas como a *Nations Bank*, focalizam a simplicidade na forma de administrar o desempenho, lidar com a comunicação e organizar o treinamento como parte integrante de um todo, a fim de acelerar as transformações e criar talentos para chefias.

A liderança é uma questão crucial para a qualidade dos serviços de elevada qualidade; sem ela, esses serviços são apenas um sonho. As organizações necessitam de lideranças em serviços de elevada qualidade em todos os níveis da organização.

Os líderes inspiram a seus seguidores uma visão de qualidade, com uma crença na capacidade dos seguidores de se superarem com seu amor pelo trabalho, com o desejo de ensinar os valores e a arte do negócio e com sua integridade.

Alimentar o desenvolvimento de valores e habilidades de liderança em serviço é o passo mais importante que uma organização pode tomar em termos de qualidade. Ela abre caminho para qualquer outra coisa que uma empresa possa realizar para melhorar seus serviços. As empresas podem desenvolver lideranças em serviços promovendo as pessoas certas para o nível gerencial, motivando o envolvimento pessoal, enfatizando o fator confiança e encorajando a aprendizagem da liderança.

Hoje, vive-se em um ambiente de constante mudança, precisa-se de um número maior de pessoas capazes de mudar os sistemas para melhor, capazes de oferecer produtos e serviços melhores, produtos e serviços diferentes, a fim de poder sobreviver e prosperar. Esse processo de produção de mudanças exige liderança; por essa razão, à medida que a economia do mundo passa a ser globalizada e a ter impacto nas organizações, o ritmo da mudança acelera-se e precisa de mais pessoas capacitadas em liderar.

Cada vez mais, a liderança na empresas não é exercida por uma única pessoa; ela deve vir de muitas pessoas. As companhias são demasiadamente complexas e o ambiente está se transformando rápido demais para que uma só pessoa possa lidar com tudo isso.

A gestão bem sucedida tem raízes na disposição de buscar o melhor em outras pessoas. Conforme (DRUKER, 1976), o maior pensador da administração, *“as pessoas são nosso principal ativo”*. Hoje, passadas mais de duas

décadas, suas palavras continuam ecoando. É disso precisamente que trata o *empowerment*, reconhecer o valor dos funcionários e delegar-lhes suficiente poder de decisão e responsabilidade para que possam desempenhar suas tarefas e resolver sozinhos os problemas. Os benefícios que o *empowerment* pode trazer às empresas são muitos e comprovados, mas, sem dúvida, um dos principais é a viabilização do trabalho em equipe, item obrigatório na busca de melhoria da qualidade.

Empowerment não é simplesmente delegar tarefas, como muitos executivos pensam. É uma questão de poder, de quem o exerce e como. Ninguém mais dúvida dos benefícios trazidos por essa ferramenta gerencial para melhorar os processos e o rendimento da empresa na era da qualidade total. Para colocá-la em prática, contudo, é preciso reconhecer que sua essência, são as equipes de trabalho e seu segredo a liderança eficaz e transformadora.

Uma atitude mental de *empowerment* é benéfica em todos os níveis de uma organização, e não apenas nos níveis inferiores. Os gerentes precisam ser investidos de *empowerment* para gerenciar, tanto quanto os funcionários precisam para prestar serviços.

Os grandes desafios que atingem as organizações, de um modo geral, e suas implicações quanto às questões ligadas à gestão e ao relacionamento com o cliente, determinam um aperfeiçoamento constante para a busca da excelência que a modernidade exige. A evolução tecnológica, a globalização da economia, o crescimento do setor terciário e outros tantos fatores reforçam a importância do marketing interno no mundo atual, frente ao novo paradigma mercadológico que emerge, por este motivo a inovação pode ser a arma competitiva mais poderosa da empresa, mas certamente não será se significar apenas o

lançamento de um novo produto a cada ano. Ela deve encarnar um estado mental desenvolvido e alimentado por dirigentes e funcionários.

Não se deve ter uma grande idéia e tentar achar um uso para ela no mercado, mas sim, identificar as necessidades e os problemas do mercado e transformá-lo em produtos que representem soluções.

Isto depende da organização acreditar nas equipes e nos designados a desenvolver novos produtos e serviços; reconhecer, respeitar, recompensar por isso; ser otimista, construtivo e participante; e jamais cortar recursos para investimento em pesquisas e desenvolvimento.

No futuro a inovação será uma questão central da estratégia de negócios das companhias no novo século. Compete aos líderes criar em suas empresas um clima de inovação que ninguém ficará à vontade se estiver na contramão do processo.

Essa nova mentalidade traduz o reconhecimento de que a inovação deve tornar-se parte integrante do pensamento e da vida profissional de todas as pessoas. A prosperidade e a sobrevivência das empresas dependem disso.

Outro desafio para as organizações é a questão da qualidade dos serviços, onde exige a máxima dedicação, motivação e perseverança, isto é, o máximo da energia do pessoal da empresa.

A qualidade começa a ser incorporada na cultura das empresas à medida em que assumem, que nada é tão perfeito que não possa ser melhorado. A qualidade é um desafio de todos, que deve ser vencido após um trabalho em equipe, com a divulgação dos casos de sucesso, para que isso contagie outras pessoas da organização. Qualidade é atender às necessidades dos clientes e satisfação dos funcionários.

10. PROJETOS ESTRATÉGICOS DE ENDOMARKETING

Existe uma relação de dependência entre os projetos de endomarketing. Se não for seguida uma ordem estratégica de implantação, poderão as atitudes de defesa, ou seja, de resistência, neste caso, caracterizada como de baixa maturidade, romper a credibilidade de todo o sistema.

O represamento decisório, a mentira, a omissão, enfim, a hipocrisia de alguns, poderão gerar conseqüências desastrosas, pois alguns líderes testarão a cultura de transparência tornando-se opacos para ver no que vai dar, ou seja, procurarão medir o nível dos riscos que o novo sistema de comprometimento impõe.

A primeira dependência estratégica é quanto ao estabelecimento prévio de uma nova base de valores, que ao ser explicitada, define a cultura e a anticultura.

A Segunda dependência, são os projetos de segurança cultural, aqueles que garantem que o envolvimento correrá riscos, gerando reflexão e crescimento de atitudes.

A terceira dependência apoia-se na necessidade fundamental de criar canais de comunicação alternativos de baixo para cima, para que os líderes de base não fiquem isolados por um possível represamento decisório superior, bem como criar um sistema de comunicação integrado com as bases de funcionários, para a implantação da filosofia que “todos os problemas são problemas de todos”.

Os projetos de desenvolvimento cultural são aqueles que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, bem como acelerem qualitativamente a sinergia do comprometimento através do reconhecimento e valorização do ser humano. Tais projetos objetivam, mais enfaticamente, o desenvolvimento da auto-

estima dos funcionários, Não possuem condicionante estratégica e podem ser implantados em qualquer ordem e etapa do endomarketing, pois suas elaborações e implantação estão mais centradas nas equipes da área de recursos humanos. São classificados como sistêmicos na sua forma de implantação.

O endomarketing trabalha com o desenvolvimento de estímulos motivacionais no campo da motivação psicológica. Entretanto, quando a cultura avança em comprometimento através dos incentivos psicológicos, torna-se necessário incrementar estímulos ligados à motivação material, ou seja, prêmios, gratificações, etc. No entanto, a introdução de estímulos motivacionais materiais, buscando aumentar o nível de produtividade, melhorar a qualidade, etc., é muito arriscada, pois dinheiro e prêmios são motivadores de curta duração, ou seja, ao perder ou ao não receber mais, advém a desmotivação e efeitos contrários. Esses projetos são chamados de projetos avançados, porque não podem ser implantados sem que o nível cultural tenha evoluído significativamente no campo do comprometimento, através de estímulos de conscientização ligados à motivação psicológica. Isto quer dizer que os níveis de produtividade, de qualidade, de zelo, de limpeza, de ordem, de disciplina consciente, etc., terão que ter atingido patamares aceitáveis, para que tenhamos a pretensão de desenvolvê-los e aperfeiçoá-los ainda mais. Não é questão de comprar funcionários, mas sim de distingui-los, de premiar diferencialmente seus esforços, suas iniciativas, seus resultados.

Após implantado um projeto, este deverá ganhar um ou mais padrinhos que serão os orientadores, aqueles que avaliarão periodicamente os resultados, gerando orientações através de reuniões, palestras, etc.

Não adianta estabelecer bases de valores; não adianta fazer um excelente treinamento, não adianta implantar os projetos de segurança, não adianta

nada disso, se não for gerado um excelente sistema de acompanhamento do que foi implantado, visando não só ao aperfeiçoamento da cultura, como também dos próprios projetos.

Os padrinhos deverão desenvolver metodologia de acompanhamento, visando à avaliação constante do processo. Eles devem acumular estas funções com as outras normais que exercem na empresa, no entanto, devem ser escolhidos, de preferência, pelos próprios grupos dentro de pré-requisitos formalizados, como o perfil que se deseja do acompanhador, etc. Não se pode escolher o fulano por ele ser legal; devem-se procurar pessoas de qualquer nível hierárquico, mas que tenham alguns requisitos essenciais, como:

- nível adequado de escolaridade que permita redigir relatório, programar reuniões, falar com clareza, orientar, etc.;
- capacidade razoável de comunicação;
- liderança natural;
- capacidade de convencimento;
- vibração e vontade de realizar algo pela empresa e pela melhoria do sistema;
- grau de entendimento integral da nova filosofia cultural;

É fundamental a existência de um coordenador geral do endomarketing, elemento este que deverá deixar suas funções normais, cuidando exclusivamente da estratégia e desenvolvimento de todo o processo. Esse coordenador (gerente), é o padrinho dos padrinhos, fazendo a sinergia de integração entre eles.

Existem fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing e que devem ser levados em consideração no momento em que os esforços estiverem sendo planejados:

1. a valorização da cultura e da intuição: quando se fala em cultura, fala-se em valores, crenças e comportamentos que permeiam uma empresa. Ela define o que a empresa considera importante e o que ela não considera importante. Se a estratégia define para onde uma empresa quer ir, a cultura determina como ela chegará lá. Não se pode negligenciar a experiência e a intuição daqueles que vivem o ambiente da empresa. O aspecto intuitivo tem muito a ver com a cultura e por isso, talvez, seja difícil de ser justificado, avaliado e codificado, exatamente por ser o mais importante;

2. o endomarketing como um processo educativo: não existe mudança para melhor, sem que as pessoas sejam educadas para isso. Se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing. O desenvolvimento de estratégias empresariais também está relacionado com a aprendizagem. A conscientização da situação desejada e o esforço em unir competências para implementar a mudança criam um processo de aprendizagem que é auto-alimentado por uma base forte que é a comunicação interna. Educação, portanto, é um dos principais fatores a serem levados em consideração quando se está planejando um programa de endomarketing;

3. instrumentos que encantem o público interno: nenhuma metodologia pode substituir o instinto criativo. Um profissional de comunicação social ou de recursos humanos, que tem sob sua responsabilidade um programa de

endomarketing, deve administrar a sua criatividade no sentido de ser quase que um artista, identificando grandes idéias e buscando os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o público interno. Dentro de um contexto de endomarketing, a criatividade é a condição necessária para se estabelecer a estratégia de aproximação da empresa com o funcionário. Para isso, a criatividade deve ser encarada como um processo: o profissional tem uma idéia, a desenvolve e cria valor a partir dela;

4. a informação como responsabilidade da empresa: os canais podem ser os mais diversos e os instrumentos os mais criativos, mas a comunicação interna não acontece sem o seu conteúdo: a informação. O endomarketing trabalha a informação de forma que ela contribua para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançados com a participação dos funcionários;

5. a verdade e a mentira sempre aparecem: a direção da empresa precisa ser absolutamente franca na informação, na crítica e no elogio. A decisão rápida e eficiente e a avaliação imparcial não combinam com meias palavras. Em endomarketing, 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;

6. as mensagens devem ser simples, curtas e claras: o estudo da linguagem utilizada pelas empresas para se comunicar com o seu quadro funcional é fundamental. A produção de significado, dentro deste contexto, não é apenas uma tarefa da empresa, mas também do próprio funcionário. A empresa não existe sozinha, mas através da sua relação com o mercado e com os seus funcionários que lhe dão identidade. A linguagem utilizada num programa de endomarketing, tem o compromisso da construção de um significado para a certezas e expectativas da

empresa na cabeça e no coração das pessoas envolvidas. Assim, a comunicação interna deve se dar através de mensagens direcionadas ao indivíduo e não à massa;

7. o impacto visual a partir dos instrumentos: embora a utilização do preto e branco determine um custo de impressão mais baixo, é importante que fique registrada uma regra muito simples: o preto, assim como o marrom, é uma cor depressiva. O branco afasta, enquanto o colorido aproxima. Isso acontece porque o primeiro impacto da cor é na parte emocional do cérebro e o segundo, na parte racional. A cor mexe com a emoção das pessoas. Lembrar disso é uma garantia de sucesso na produção de instrumentos de comunicação interna.

Mais do que simplesmente informar, o endomarketing serve para disciplinar a direção da empresa para determinadas atitudes de aproximação com o funcionário. Nesse contexto, a comunicação é tratada de uma forma bastante simples: como um processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo dentro de um mesmo ambiente de trabalho.

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

Em endomarketing, vive-se no curto prazo. Isso acontece porque a informação é decorrente de decisões e de fatos do dia a dia, o que determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo, mas impede o planejamento de conteúdo.

O planejamento estrutural, conceitual e criativo pode ser feito para um, dois ou três anos, dependendo dos objetivos que se quer alcançar. O risco de

tornar-se desatualizado existirá somente se as metas globais da empresa forem mudadas, o que dará lugar a um novo planejamento.

As principais fases desse planejamento são:

1. pesquisa e diagnóstico: para o marketing externo, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. Para o marketing interno, a regra é a mesma;

2. definição da meta global: o que a empresa pretende com esse programa? Esta é a meta global que deve alicerçar todo o trabalho;

3. criação dos ícones de comunicação interna: a partir da meta global, deve-se criar o slogan do programa. Uma frase que defina o desafio de ser enfrentado pelo público interno e que passe a mensagem de compartilhamento de idéias, de futuro, de modernidade, enfim, de algo novo e bom para todos;

4. divisão do público interno: as referências em relação ao público interno são feitas com base numa pirâmide partida em três camadas horizontais, onde na parte de cima está a direção, na parte do meio, as lideranças intermediárias e, na base, os demais funcionários;

5. o programa propriamente dito: a denominação de programa de endomarketing é dada a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno;

6. a escolha de um momento para o lançamento do programa: colocar em prática o programa não significa simplesmente começar a distribuir os instrumentos.

A possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre as empresas e seus funcionários é bastante grande. No entanto, é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra aquilo que

procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho.

Um programa de endomarketing é composto por instrumentos e ações que, sistemáticos e integrados por uma mesma marca e um mesmo slogan, trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança.

São instrumentos que, pela sua eficiência e aceitação, transformam-se em canais oficiais dentro da empresa, despertando o público interno para a seguinte política: “leia tudo e saiba de tudo”, ou “veja tudo e saiba de tudo”. A idéia é oferecer um nível de informação tão satisfatório que não haja espaço para boatos e que eduque as pessoas para o aprendizado, a partir da leitura e da observação.

Outro dado importante é o fato de que o aprendizado se dá 3,5% pelo paladar; 4,0% pelo tato; 5,5% pelo olfato; 12,0% pela audição; e, 75,0% pela visão.

Este é o motivo pelo qual a maior parte dos instrumentos de comunicação interna, são escritos ou possuem algum espaço visual.

A idéia é de que todas as empresas possam preparar o seu quadro funcional para a modernidade, através de instrumentos educativos e motivacionais de grande repercussão e abrangência.

Não existe um ponto de chegada para os instrumentos de marketing interno, assim como não existe fórmula pronta. Eles precisam ser capazes de passar a idéia de uma contínua e sistemática busca de excelência para a empresa a partir do corpo de funcionários.

São eles:

1. manual e vídeo de integração à empresa: “fazer você se sentir em casa também faz parte do nosso trabalho”. Esta é a frase que define o esforço a ser

desenvolvido por uma empresa no sentido de integrar um novo funcionário, apresentando-lhe a cultura da empresa na qual vai trabalhar. Para isso, existem dois instrumentos básicos de informação e integração que são o manual e o vídeo;

2. material de acompanhamento do programa: todo programa de endomarketing precisa ter o seu veículo de comunicação, a fim de que possam ser acompanhadas e discutidas todas as etapas, passando a idéia de um esforço planejado. Alguns programas, por serem menores, possuem um folder de divulgação que acompanha o kit de instrumentos de comunicação interna;

3. manuais técnicos e educativos: como o endomarketing é um processo de aprendizagem, os manuais técnicos e educativos são instrumentos presentes nos programas internos das grandes empresas. Com uma linguagem bastante clara e informações representadas por figuras, os manuais técnicos e educativos são muito usados principalmente por empresas do segmento industrial, pois favorecem o aprendizado de novos procedimentos principalmente na área de administração da produção;

4. revistas de histórias em quadrinhos: é uma forma mais leve e descontraída de se trabalhar a informação. Neste caso, apela-se para um ou mais personagens que se identificam com a empresa e com os seus funcionários, para que representem uma história educativa, mostrando onde a empresa quer chegar e quais os caminhos para que isto aconteça;

5. jornal interno: o jornal interno é o “jornal do funcionário”. O *houseorgan* é o jornal da empresa. Existe uma diferença bastante grande entre ambos. O jornal interno é aquele que publica a poesia do funcionário, que fala sobre datas festivas, que tem a foto do funcionário, da sua linha de produção, do seu time de futebol, enfim, que aborda a sua vida na empresa. Além disso, esse instrumento

trabalha campanhas internas direcionadas aos funcionários através de anúncios de rodapés, colunas de informação, editoriais ou artigos técnicos. O jornal interno é, também, um instrumento de valorização do funcionário que se destaca numa determinada função, que conclui um curso universitário ou que ganha prêmios em concursos internos e externos;

6. Encarte da área de recursos humanos no jornal interno: a informação que mais o funcionário deseja receber é, sem dúvida alguma, aquela relacionada à remuneração. Em segundo plano, mas igualmente importantes, são as informações sobre benefícios e planos de incentivos. Em função disso, é válida a veiculação de um encarte da área de recursos humanos no jornal interno, num espaço de dois em dois meses;

7. página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno: não existe programa de endomarketing sem a participação efetiva da associação ou clube de funcionários, motivo pelo qual existem instrumentos que podem ser conjuntos. Da mesma forma, que a área de recursos humanos da empresa pode ter um encarte no jornal interno, a associação de funcionários também poderá ter a sua página especial ou até mesmo um encarte que contemple as suas informações. A idéia é proporcionar a integração de funcionários valorizando a sua entidade social dentro da empresa;

8. jornal de parede: o jornal de parede é uma espécie de jornal interno, porém, com um índice maior de visibilidade, pois se trata de uma painel afixado na parede. Escrito e animado de acordo com as metas do programa e com a filosofia operacional existente, o material publicado nesse instrumento tem como objetivo abordar assuntos gerais da empresa, cada novo produto, cada novo grupo de

trabalho, enfim, tudo o que é notícia e que possa servir de estímulo ao público interno;

9. cartazes motivacionais: as empresas, em geral, têm optado por instrumentos emocionais para apoiar processo de renovação de conceitos e de mentalidade do público interno. Dentro desse contexto, os pôsteres e cartazes assumem significativa importância pelo fato de serem de fácil memorização. O processo de aprendizagem se torna mais eficaz quando a mensagem escrita é reforçada por desenhos, figuras, formas e cores;

10. cartazes informativos: os cartazes informativos, embora mais sérios, práticos e mesmo emocionais, seguem a mesma linha, concentrando-se um pouco menos no texto. Esse tipo de instrumentos é recomendado para empresas que passam por processos de mudança cuja resistência dos funcionários é muito intensa, como, por exemplo, demissão em massa ou privatização. A idéia central dos cartazes informativos é explicar aos funcionários o quê, como e porque aconteceu determinado fato;

11. painel do tempo: o painel do tempo também é um instrumento afixado na parede, com escaninhos. O que difere do jornal de parede é que os escaninhos são três, todos no formato de cartaz. Esse instrumento é adequado a programas de endomarketing criados para vender a imagem de uma gestão aos funcionários e familiares, principalmente quando se trata de empresas públicas, pois trabalha os três espaços referindo-se ao passado, presente e futuro. É uma forma bastante agressiva de mostrar a mudança, principalmente porque se refere ao momento passado, quando provavelmente existia uma outra gestão à frente da empresa, traçando um paralelo com um momento presente e fazendo promessas para o futuro. Com as informações lado a lado num mesmo painel, o funcionário tem

plenas condições de perceber diferenças observando gráficos, números e outros índices comparativos;

12. painéis motivacionais e decorativos: existem muitos estilos de painéis utilizados por empresas no sentido de motivar seus funcionários e decorar sua estrutura física. É comum hoje, as empresas colocarem painéis gigantes, na sua entrada, comemorando aniversário, a conquista de uma certificação da qualidade ou até mesmo a criação de um novo produto. Na verdade, esse tipo de painel tem como objetivo atingir tanto o público interno, quanto ao público externo que passa na rua;

13. painéis celulares: outra novidade, em nível visual, que vem sendo utilizada em programas de endomarketing são os painéis celulares. Como o próprio nome indica, são grandes painéis formados por pequenas células que vão sendo agregadas no decorrer do programa. Cada célula é um pequeno cartaz, com formato diferenciado, de forma a ser acoplado aos demais, com uma determinada mensagem. A cada semana, quinzena ou mês, o espaço recebe uma nova célula com uma nova mensagem. No final, o painel torna-se completo, apresentando um conceito único composto por várias partes;

14. datas festivas e aniversários dos funcionários: as datas festivas que devem ser comemoradas por empresas são: páscoa; dia das mães; dos pais; da criança; natal; ano novo e aniversário da empresa. Nesses dias, os cartazes e painéis motivacionais e informativos devem sair de cena, dando lugar a instrumentos com mensagens comemorativas. Além das mensagens, é sempre importante uma lembrança ou homenagem qualquer por parte da empresa, assinada pela sua direção;

15. canais diretos entre direção e funcionários:

15.1 caixa postal: a caixa postal acontece através de uma mala direta bimensal, que chega aos funcionários em sua residência, incentivando-os a enviar sugestões e contribuições à direção da empresa. essa mala direta, além de criativa e diferenciada, deve ser projetada de forma a permitir o seu retorno automático, facilitando o processo;

15.2 *ombudsman* interno: as empresas que ousam possuir um *ombudsman* interno para encaminhar sugestões e reclamações dos funcionários conseguem trabalhar, também, três fatores relacionados à confiança: a credibilidade, que é a maneira como o funcionário deve ver suas lideranças; o respeito, que é como o funcionário deve ser visto pelas suas lideranças; e a justiça, que é a percepção de um ambiente igualitário em nível de remuneração, benefícios e promoções;

15.3 cartas e cartões: a direção da empresa não deve perder a oportunidade de se comunicar com os funcionários através de cartas e de cartões. Existem empresas que utilizam envelopes especiais, em cores alternativas, para esse tipo de comunicação. Receber uma carta ou cartão assinado pelo presidente ou diretor geral da empresa é sempre uma deferência para o funcionário de qualquer nível. Além disso, a informação repassada através de um instrumento direto sempre alcança maiores índices de credibilidade;

15.4 presidente interativo: a ação denominada presidente interativo tem como instrumento um formulário, onde o funcionário pode fazer qualquer pergunta ao presidente da empresa, recebendo a resposta num prazo de até 15 dias após o envio;

15.5 presidente ao vivo: os auditórios das empresas são subutilizados, pelo menos para atividades de comunicação interna. Muitas vezes, no auge de uma

crise ou um processo de mudança, o fato de a direção da empresa colocar todos os funcionários num auditório e falar-lhes sobre a real situação da empresa, utilizando a técnica “olho-no-olho”, pode ser bem mais eficaz do que um editorial publicado no jornal interno. Da mesma forma, num processo de democratização da informação, a direção da empresa pode se dispor a permanecer durante um dia no mês, ou a cada dois ou três meses, no auditório da empresa, para que os funcionários façam as suas perguntas e obtenham as respostas ao vivo, num contato direto entre as partes;

15.6 gestão á vista: a gestão á vista é uma ação bem mais arrojada por parte da direção da empresa, pois pressupõe a prestação de contas num processo invertido, ou seja, em vez de os funcionários prestarem contas do seu trabalho à direção, é ela quem o faz aos funcionários;

15.7 encontros formais: aqui entra o famoso “cafezinho” ou “café da manhã”, que muitos dirigentes de empresas tomam com os seus funcionários, objetivando a troca de informações;

15.8 reuniões relâmpagos: sempre que houver uma grande notícia a ser dada aos funcionários, seja boa ou ruim, a direção pode realizar reuniões urgentes no auditório ou em qualquer outro espaço da empresa, onde a informação possa ser repassada a todos;

16. vídeos informativos e motivacionais: os vídeos empresariais são como uma movimentada minissérie. Em vez de tramas de paixão e mistério, tratam de técnicas de vendas, estratégias para uma melhor prestação de serviços ou orientações sobre como lidar positivamente com o estresse;

17. tele e videoconferências: a teleconferência já é uma realidade para as grandes empresas há algum tempo. Através dela, é possível distribuir a

informação, ao mesmo tempo, para grupos de público interno que se encontram a quilômetros de distância de onde está acontecendo o evento;

18. palestras internas: as empresas devem incentivar seus executivos a realizar palestras internas, dividindo com as pessoas que ocupam cargos mais baixos todos os conhecimentos que adquirem em programas de treinamento dos quais participam;

19. clubes de leitura: uma empresa que premia o aprendizado contínuo deve desenvolver ações que incentivem os seus funcionários à leitura de livros, principalmente sobre áreas técnicas, da administração e do comportamento. Para isso, podem ser criados clubes de leitura para que os funcionários participem. Os clubes de leitura permitem que vários livros sejam lidos num curto espaço de tempo, pois os capítulos são divididos entre os integrantes do grupo;

20. grife interna: camisetas, moletoms, bonés, botons, sacolas de viagem, adesivos para carro, chaveiros e uma variedade de artigos são itens que fazem parte da grife interna de uma empresa. Essa grife pode utilizar a marca e o slogan do programa de *endomarketing* ou ter uma marca própria, desde que reflita o sentimento do público interno em relação ao futuro, seus sonhos e expectativas.

21. intervenções teatrais: conceitos, princípios, valores e até mesmo técnicas podem ser repassadas através de pequenas intervenções teatrais. Esquetes, estátuas vivas no meio do ambiente de trabalho, telegramas também ao vivo para comemorar determinadas datas ou situações, tudo isso pode mudar o clima interno e fazer com que as pessoas parem para receber uma nova mensagem ou ser sensibilizado para um, novo fator;

22. mensagens virtuais: o visor de descanso dos computadores da empresa pode ter a marca e o slogan do programa de *endomarketing*. Da mesma

forma, a figura pode estar presente em situações que o funcionário nem imagina encontrar como, por exemplo, numa projeção no chão da porte de entrada da empresa, dizendo: “você está entrando em um novo tempo”;

23. valorização de funcionários: a valorização de funcionários pode se dar em diversos níveis. Para o público da parte de cima da pirâmide organizacional, a categoria mais utilizada é o mérito profissional que tem como recompensa prêmios em dinheiro e promoções. Para os funcionários mais comuns, a valorização geralmente se dá por tempo de empresa. Essa categoria tem sido bastante questionada e deixou de ser contemplada pelas organizações mais modernas que não valorizam, hoje, o tempo de casa;

24. ambientação: a ambientação das empresas tem os mais variados recursos de arquitetura e decoração. No entanto, algumas empresas experimentaram decorar a sua área interna com fotografias do funcionário fazendo o produto ou prestando o serviço e não se arrependem. Isso humaniza a empresa, além de impressionar o público externo que a visita;

25. memória: empresas que possuem muitos anos de atividades devem resgatar aspectos da sua história para que possam ser observados e valorizados pelos funcionários. Neste contexto, os instrumentos são os mais variados e incluem livros, exposição de quadros, de fotografias e até mesmo de produtos. Trabalhar a memória da empresa envolve as pessoas e, principalmente, valoriza o elemento humano que dela faz parte e que, hoje, pode estar aposentado ou falecido;

26. rádio interna: a rádio interna não é o mais eficaz dos instrumentos, pelo simples fato de que o aprendizado se dá apenas 12% pela audição. Mesmo

assim, é um instrumento bastante utilizado, havendo, inclusive, empresas especializadas em programas internos de rádio;

27. videojornal: o videojornal é um dos instrumentos de comunicação com o público interno que mais tem despertado a atenção das grandes empresas, por ser capaz de acelerar a construção ou consolidação de uma determinada cultura;

28. correio eletrônico: a princípio, o computador ficava sozinho, num canto, sem que fosse permitido o acesso às pessoas que não tivessem maiores conhecimentos sobre o assunto. Com o passar do tempo, descobriu-se que os computadores precisavam falar entre si e dezenas de computadores, foram ligados por meio de redes locais. Hoje, um único funcionário se comunica com muitos outros ao mesmo tempo, e uma pessoa que ocupa cargo de chefia pode, de uma só vez, passar uma orientação a todos os seus subordinados;

29. intranet: depois que os computadores se ligaram, foi a vez da internet liga-los à maior rede de computadores do mundo, fato que já chegou a ser comparado com o surgimento da escrita. O advento da internet trouxe consigo a idéia da intranet, um sistema interno de dados que permite às pessoas o acesso rápido às mais diversas informações sobre a empresa na qual trabalham;

30. *clipping* eletrônico: além do acesso a dados sobre a empresa, a intranet permite o *clipping* eletrônico, onde são disponibilizadas diariamente todas as informações de interesse da empresa e de seus funcionários, publicadas nos meios de comunicação social da cidade, da região e do país;

31. TV a cabo: a TV por assinatura cresce em ritmo impressionante no Brasil. Em cinco anos o país saiu do zero e chegou a 2,5 milhões de assinantes domiciliares. Mas dentro de pouco tempo a TV a cabo não estará transmitindo

apenas filmes e programas de entretenimento nos domicílios, pois algumas empresas já pensam na sua utilização em programas de comunicação interna.

Não existe comunicação interna sem que a direção queira, uma vez que ela precisa assumir a frente do processo e se disciplinar para as suas atividades.

Com a orientação e a participação da direção, a responsabilidade de um programa de *endomarketing* deve ser da área de Comunicação Social ou marketing e da área de Recursos Humanos da empresa, conjuntamente.

Ao mesmo tempo, é preciso lembrar que os modernos conceitos de gestão reduziram as diferenças entre essas duas áreas. As empresas estão cada vez mais preocupadas em melhorar o atendimento ao cliente, e quem atende esse cliente é o funcionário. A terminologia dos administradores também aproximou os departamentos, e um exemplo disso é a expressão “cliente interno”, utilizada para definir qualquer pessoa dentro do ambiente empresarial.

A verdade é que, para as atividades de *endomarketing*, a área de Comunicação Social ou Marketing tem o *know-how* técnico de sua especialidade, mas não detém o conhecimento de que necessita sobre o público-alvo, o que a faz depender da área de Recursos Humanos para isso.

Ao mesmo tempo, constata-se que a aproximação entre as duas partes dá sentido ao conceito de aprendizado contínuo e sustenta a definição de *endomarketing* como um processo realmente educativo.

A comunicação é um fato e uma necessidade social.

Com o desenvolvimento estupendo das tecnologias de comunicação e com o estabelecimento de novas utopias, torna-se imprescindível pensar a comunicação e a sua incidência no desenvolvimento das empresas.

A informação, por sua vez, é um processo de veiculação unilateral do saber entre um transmissor institucionalizado e um receptor massa.

O processo informativo no mundo contemporâneo, se considerado sociologicamente, é extremamente complexo, pois envolve aspectos técnicos, pessoais e econômicos.

A informação no mundo moderno é, ao mesmo tempo, um bem social e uma mercadoria.

11. CONCLUSÃO

Como será a empresa do futuro? Esta parece ser a principal inquietação de muitos executivos e empresários hoje.

Está cada vez mais difícil saber como formatar a nova empresa, como torná-la mais ágil, criativa, informada, motivada e inovadora, para enfrentar as rápidas transformações que acontecem a cada minuto.

É realmente difícil saber como será a empresa do futuro.

Mas certamente os destinos das empresas passam por uma integração cada vez maior com seus colaboradores. Relações mais abertas e transparentes, maior acesso à informação, maior convivência entre pessoas diferentes, maior busca da motivação.

O *endomarketing*, ou o marketing para dentro, nos parece ser a grande solução e o gancho de que as empresas necessitam para dar esse salto de qualidade.

Para pessoas de negócio, que buscam transformar suas empresas em lugares melhores para se viver e trabalhar, tornando-os também mais produtivos, o *endomarketing* mostra a necessidade das empresas se dedicarem a todos os seus públicos, indicando consistentes caminhos no aperfeiçoamento profissional e no engajamento de todo o seu quadro funcional, comprometendo-os com a qualidade e a excelência no atendimento aos seus clientes.

O *endomarketing* é uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Daí até o momento atual, as empresas

tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas.

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 do seu trabalho.

Com resultados que podem ser obtidos de um programa de *endomarketing* completo, poderíamos citar uma infinidade de fatores, mas preferimos nos deter em quatro, que são:

- postura interativa: que significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção ente as duas partes;

- transparência: que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem;

- democracia: que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas;

- foco: que orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e de uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

A organização que conseguir chegar a esses resultados será menos máquina e mais sentimento, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processo.

A empresa que tiver essa visão, conseguirá operar dentro da lógica das pessoas que nela trabalham e, a partir dessa lógica, poderá ver o mundo de uma outra forma.

Assim, concluímos que os processos de *endomarketing* propiciam ao corpo funcional uma interação total com a qualidade do atendimento aos clientes, criando as condições concretas da empresa se tornar mais competitiva, mais eficaz e mais moderna.

É uma ciência nova e uma nova forma de administração dos principais recursos das corporações: a boa formação e adequação de seu quadro funcional a partir das estratégias estabelecidas.

Assim serão moldadas as novas relações de marketing nas empresas modernas, visando uma total interação entre as áreas de marketing e as de logística, procedendo, desta forma, a uma total reengenharia de sistemas e de procedimentos, integrando toda a empresa em prol do objetivo maior, que é o de prestar os melhores serviços possíveis ao seu público alvo: seu quadro de clientes.

O *endomarketing* assim, se firma como uma nova tendência do mercado, na prática do dia-a-dia das corporações, moldando um novo relacionamento, muito mais profundo, muito mais eficiente, muito mais abrangente, integrador, inovador, e, acima de tudo, apontando para uma nova metodologia para a incorporação de todo o seu corpo funcional, trabalhando para uma grande melhoria na questão do bom atendimento aos clientes e fornecedores, dois pilares da maior importância, vitais, para que se atinja os objetivos estratégicos das empresas modernas.

Além disso, a busca da empresa orientada ao cliente torna-se mais eficaz através da satisfação do empregado, a nova filosofia de negócios dá maior

ênfase a comunicação interna, como um processo de mão dupla, caracterizado por um diálogo franco, transparente e constante, mantendo a alta administração, ciente da opinião dos empregados.

Devido a um ambiente de constante mudança, é necessário cada vez mais pessoas aptas a mudar os sistemas, produtos e serviços para melhor, a fim de sobreviver e prosperar. Esse processo exige lideranças capazes de enfrentar os desafios quanto às questões ligadas à gestão e ao relacionamento com o cliente, buscando o aperfeiçoamento constante para a busca da excelência que a modernidade exige.

A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do marketing interno, precisa ser algo que integre ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre esforços e renovações. Não se pode estagnar. Só alcança pleno êxito quando se incorpora à cultura organizacional.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. BELASCO, James A ; STAYNER, Ralph C. **O vôo do búfalo: decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem à direção.** Rio de Janeiro : Campus, 1994.
02. BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo : Makron Books, 1995
03. BERRY, Leonard. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** 3. ed., São Paulo : Maltese, 1995.
04. BEZERRA, Juarez Cavalcante. **Simplemente: just-in-time.** São Paulo : Makron Books, 1995.
05. BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão.** Porto Alegre : L&P, 1998.
06. CHANG, Richard. **Sucesso através do trabalho em equipe.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996.
07. CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** 4. ed., Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
08. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6. ed., São Paulo : Makron Books, 1993.
09. COBRA RANGEL, Marcos. **Serviço ao cliente: uma estratégia competitiva.** São Paulo : Campus, 1993.
10. DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990.
11. DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva.** São Paulo : Makron Books, 1996.
12. DRUKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 2. ed., São Paulo : Pioneira, 1995.
13. _____. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1996.
14. _____. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança.** 2. ed., São Paulo : Zahar, 1976.

15. GAUDÊNCIO, Paulo. **Men at Work: como o ser humano se torna e se mantém produtivo.** Rio de Janeiro : Mennon, 1995.
16. HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos.** São Paulo : McGraw-Hill] do Brasil, 1983.
17. JENSEN, Bill. **O desafio da simplicidade.** HSM Managment, Barueri, : n. 9, jul/ago, 1999.
18. KANAANE, Robert. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo : Atlas, 1995.
19. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** São Paulo : PHB-Prentice-Hall do Brasil, 1998.
20. MANÃS, Gustavo. **Informação e conhecimento.** São Paulo : Makroon Books, 1993.
21. McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro : Campus, 1997.
22. PETERS, Tom & WATERMAN, Robert. **Em busca de excelência.** Rio de Janeiro : Dom Quixote, 1985.
23. RABAÇA, Carlos Alberto & BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação.** Rio de Janeiro : Campus, 1996.
24. STONER, JAF & FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed., Prentice-Hill, 1995.
25. TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível.** 3. ed., Rio de Janeiro : Record, 1985.