

DAIANE MARIA AIGNER MOSCHETTA

**ENDOMARKETING PARA APOIO A COMUNICAÇÃO INTERNA EM
UMA INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL DE MÉDIO PORTE DA
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**

**Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título
de Especialista em Gestão Empresarial.**

Orientador: Professor Sérgio Bulgacov

**CURITIBA
2004**

Dedico este trabalho ao meu marido Lucivano, por todo o seu apoio e incentivo no decorrer do curso.

“O talento humano é um dos pilares da empresa e é isso que a diferencia da concorrência. A tecnologia, as novidades e tendências podem ser copiadas e reproduzidas muitas vezes. Só a competência e o talento são intrínsecos às pessoas”. (Abílio Diniz)

APRESENTAÇÃO

A empresa Delta (que neste trabalho terá seu verdadeiro nome omitido), apesar de ter uma constante preocupação com a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, sempre enfrentou dificuldades para perceber que todo e qualquer processo educativo e de mudança exige um processo acelerado de comunicação.

O que acontece nesta e em muitas outras empresas é um desabamento na pirâmide organizacional, relacionado ao grau de comprometimento das pessoas com os programas internos já implantados. O maior envolvimento se dá na parte de cima da pirâmide (alta direção e gerências), já a base (supervisores e demais funcionários) continua tendo um envolvimento menor. Essas reações constatadas na base da pirâmide são, na maioria das vezes, resultado da inexistência de um processo de comunicação interna adequado, que utilize instrumentos sistêmicos e integrados, de forma a tornar as pessoas motivadas a trabalharem pelo mesmo fim.

Esse processo para a melhoria da comunicação interna chama-se endomarketing, e é capaz de tornar comum entre funcionários da mesma empresa objetivos, metas e resultados.

O intuito deste trabalho é demonstrar à empresa Delta os benefícios que a implantação de um programa de endomarketing poderá trazer para o seu dia-a-dia, melhorando sua comunicação e transformando-a em um lugar melhor para se viver, trabalhar e, conseqüentemente, tornando-a mais produtiva.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	iv
INTRODUÇÃO	01
JUSTIFICATIVA	02
OBJETIVOS	03
METODOLOGIA	04
REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	05
1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	05
2 ENDOMARKETING	06
2.1 A Importância do Endomarketing	07
2.2 Coordenação das Atividades de Endomarketing	08
2.3 A Administração de RH e o Endomarketing	09
2.4 Mudanças no Cenário Empresarial	13
2.5 Comprometimento Organizacional	14
2.6 Processo de Melhoria Contínua	14
3 O PROCESSO DE ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA	15
3.1 Liderança	16
3.2 Motivação e Informação	16
3.3 Transparência	18
4 O PROGRAMA DE ENDOMARKETING	19
4.1 Planejamento de um Programa de Endomarketing	20
4.2 Fatores Importantes em um Programa de Endomarketing	21
4.3 Campanhas de Endomarketing	24
4.4 O Lançamento do Programa de Endomarketing	27
4.5 Ações Complementares	28
4.6 Resultados de um Programa de Endomarketing	29
4.7 Barreiras a Superar	31
A EMPRESA E SUA ATUAL SITUAÇÃO	33
RECOMENDAÇÕES	36
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXO	45

INTRODUÇÃO

Estamos vivendo uma nova realidade, marcada por um mercado orientado para o cliente e para o valor do serviço prestado ao cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como um serviço que está agregado ao produto. Neste novo mundo o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Portanto, neste cenário de qualidade total e de competição sofisticada, a chave para a eficiência 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 informações.

As forças organizacionais, desde a alta administração ao menor nível da escala funcional, precisam ser canalizadas num grande vértice a favor dos interesses das organizações. Este grande vértice é o agrupamento das estratégias, missão, visão e objetivos, efetivado quando as empresas contam com um bom processo de comunicação que, conseqüentemente, irá possibilitar o comprometimento de todos os seus funcionários.

Preocupadas com a comunicação interna, as empresas têm procurado alternativas para tornarem-se mais eficazes; importando que os resultados sejam percebidos não só internamente mas, também, pelos seus interlocutores externos, em particular, os clientes. Nesse caso, os ganhos observados na qualidade da comunicação interna devem se manifestar na qualidade dos produtos, dos serviços e no atendimento prestado pela organização.

Uma das estratégias para melhorar a comunicação interna, de uso crescente no ambiente corporativo, é a adoção de um conjunto de instrumentos que caracterizam as práticas do marketing interno. Aqui entra o endomarketing, contribuindo decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem uma empresa, do topo à linha de frente.

O endomarketing é uma das mais novas áreas da administração empresarial, que utiliza elementos do marketing tradicional no âmbito interno, fazendo com que, através do comprometimento dos funcionários, a empresa se posicione eficazmente no mercado. Sua utilização possibilita a melhoria da comunicação em todos os níveis da empresa, integrando

os funcionários e assegurando objetividade na transmissão das mensagens. Exerce, assim, a função de integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

1 JUSTIFICATIVA

Treinar, motivar os funcionários e torná-los cada vez mais responsáveis pelo sucesso do empreendimento tem sido a tônica reinante nos últimos anos. No endomarketing o público-alvo é o próprio funcionário, que é treinado e incentivado a "comprar" a idéia de qualidade e eficácia do serviço, antes, durante e após a sua disponibilização ao cliente final. A comunicação interna funciona como base de sustentação para a comunicação externa. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que seu trabalho é respeitado e valorizado. Dessa forma, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores.

A empresa Delta, cujo principal foco ainda está voltado ao cliente externo, está sentindo a necessidade de melhorar a parceria entre empresa/funcionário. Para isso, deve dedicar uma maior preocupação em trabalhar cada vez mais e melhor o processo de comunicação interna. Desenvolvendo estratégias de comunicação interna, empresários e profissionais conseguirão melhorar e estabelecer a forma de efetivação de suas empresas frente a seus concorrentes.

O endomarketing é um diferencial competitivo que transforma os funcionários nos principais criadores da imagem da empresa. O princípio é simples: é preciso primeiro vender o produto ou serviço para seu funcionário para que ele consiga depois, com eficiência, vendê-lo ao cliente. Dessa forma, a empresa torna o funcionário co-responsável pelo sucesso do negócio.

Com o passar do tempo, cada departamento acaba perdendo a visão da empresa como um todo. Visão esta que não pode ficar restrita à alta direção. Quando isto acontece, surgem conflitos dentro da empresa e, conseqüentemente, desperdícios de recursos organizacionais

com prejuízos para a eficiência da empresa, que não consegue difundir seus próprios valores para criar um clima de integração e cooperação interna.

Este trabalho demonstrará os benefícios que a empresa Delta terá se investir em um programa de endomarketing, que é uma estratégia de gerenciamento que estimula toda a organização a manter-se voltada para a satisfação do mercado. Pois esta é a importância básica do endomarketing: tornar a empresa mais eficiente e mais competitiva.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por proposição básica caracterizar os problemas de comunicação na empresa Delta, propondo alternativas para o desenvolvimento de um Programa de Endomarketing.

2.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste estudo:

1. Caracterizar a empresa;
2. Identificar os problemas e soluções de comunicação entre Direção e Funcionários (vertical) e Interdepartamental (horizontal);
3. Propor alternativas para o Programa de Endomarketing que sensibilizem os funcionários e a direção para a efetividade do sistema de comunicação interna.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado através de uma pesquisa de Estudo de Caso, com abordagem de análise Qualitativa em nível Organizacional:

– Consistiu na análise da comunicação interna junto a diretores, níveis gerenciais e operacionais da empresa Delta. Através desta análise e da realização de uma pesquisa com o público interno, foi traçado um diagnóstico (panorama da situação atual) que serviu de base para o planejamento. Os instrumentos utilizados para a coleta destes dados foram a observação, questionário e entrevistas.

Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento sobre o tema endomarketing e, assim, possibilitar uma melhor compreensão das estruturas responsáveis pela condução das atividades na empresa Delta, a linguagem utilizada, o detalhamento das informações, entre outros aspectos.

Após a verificação da situação atual da empresa, e de posse de todas as informações necessárias, foram, posteriormente, elaboradas as sugestões para a melhoria desta situação.

REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste novo cenário de economia globalizada, caracterizado pela busca da “Qualidade Total”, as organizações têm demonstrado uma preocupação cada vez maior com a sua imagem, como condição essencial para a sua sobrevivência e o seu sucesso.

Por muito tempo, o foco da atenção das organizações se concentrou em sua aparência física, havendo um cuidado especial com a estrutura do prédio, com a sua limpeza, sua decoração, enfim, simplesmente com sua “fachada”, na tentativa de passar uma boa impressão para as pessoas com as quais mantinham relações comerciais. Essa ênfase foi se deslocando, aos poucos, para o seu interior, levando-as a começar a se preocupar, também, com a sua imagem perante seus funcionários. É muito provável que esse interesse tenha sido impulsionado, entre outros fatores, pelos movimentos sindicais de reivindicação por melhores condições de trabalho, e pelo impacto causado pelos estudos sobre a “Qualidade de Vida no Trabalho”. No entanto, esses esforços se mostraram ainda insuficientes, pois a verdadeira imagem da empresa, expressa através das pessoas que nela trabalham, continuava emitindo sinais de que as coisas não corriam tão bem.

Os clientes externos absorvem a imagem negativa das organizações através de contatos com telefonistas indiferentes, recepcionistas mal educadas, vendedores sem diplomacia e funcionários mal informados, deixando uma má impressão generalizada, e em muitos casos, irreversível. É comum essas organizações apresentarem um clima de desarmonia e desmotivação, facilmente perceptível. Esse tipo de situação não acontece por acaso, ou se cria da “noite para o dia”. É reflexo de outras circunstâncias mais complexas, que exigem uma análise mais cuidadosa. Mas o fato é que o cuidado com a imagem lançada para fora é, geralmente, falso e superficial, não representando o verdadeiro clima organizacional.

Para as organizações que buscam realmente competência e qualidade em seus produtos e serviços, é oportuno salientar que jamais conseguirão enquanto a ênfase das ações organizacionais recair exclusivamente sobre esses produtos e serviços, deixando de lado quem os produz e/ou executa e os comercializa. O endomarketing vem, então, para dar um

diferencial à empresa que o adota, favorecendo o alcance de uma posição competitiva, ao mesmo tempo em que proporciona, aos seus colaboradores, melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele.

O endomarketing se caracteriza pela propaganda que a organização faz de si mesma para o seu cliente mais importante: os seus funcionários.

2 ENDOMARKETING

Há quem diga que, já no início deste século, existiam pessoas a discutir os fundamentos da qualidade. Conta-se que dois europeus, Elton Mayo e Walter Schewhart, embora trabalhassem juntos, tinham opiniões bastante diferentes para defini-las: para Walter Schewhart, a qualidade era resultado de processos estatísticos e de todos os outros conceitos que norteiam a área da variabilidade; para Elton Mayo, a lógica psíquica, ou seja, a psicológica, era diferente da lógica pura, da lógica cartesiana, o que o levava a acreditar que qualidade nada mais era do que o resultado de pessoas felizes fazendo o seu trabalho. Isso nos mostra que os resultados sobre motivação e sobre a importância do estado de espírito das pessoas para a execução perfeita de um determinado trabalho não são uma coisa recente (BRUM, 1998, p. 14).

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigido para o público interno. São as ações de comunicação que a empresa deve realizar para consolidar a sua boa imagem junto aos funcionários. Seu principal objetivo é remover obstáculos para fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

KOTLER (1998, p. 40), conceitua marketing interno como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Adiante, na mesma obra, reforça a associação estabelecida entre o marketing interno, o treinamento e a motivação dos funcionários para o bom atendimento dos consumidores.

Para BEKIN (1995, p. 34), “o endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, o primeiro público-alvo de qualquer organização, com o fim de compartilhar entre seus funcionários e departamentos, valores e objetivos da empresa destinados a bem atender aos clientes. Deste modo, surge um processo de coesão e

comunicação no ambiente interno”. A noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa.

Segundo BRUM (1998, p. 16), visto sob um outro ângulo, “o endomarketing pode ser definido também como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”. Para a autora, 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. 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.

Observa-se, portanto, que muitas expressões são freqüentes nas definições (nesses, bem como em outros textos e autores), conferindo um eixo comum às ações de endomarketing: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

2.1 A Importância do Endomarketing

Uma grande reclamação dos funcionários é a de que são os últimos a saber das novidades envolvendo a empresa onde trabalham; não é raro ficarem sabendo das notícias fora do seu ambiente de trabalho. A comunicação interna é um dos principais fatores para o sucesso dos projetos. É corriqueiro uma empresa fazer um amplo projeto de comunicação para o lançamento de um novo produto ou de uma nova marca, e desconsiderar o público interno. Por outro lado, na medida em que os funcionários são informados da situação da empresa (seus produtos e serviços, seu crescimento e prêmios conquistados), desenvolve-se na equipe um sentimento de orgulho.

É fato constatado que as relações internas afetam o comportamento da equipe frente aos clientes (CERQUEIRA, 1994; KOTLER, 1998). Assim, ao promover a melhoria no relacionamento interno da equipe, a agilização e transparência dos fluxos de comunicação, a

introdução de mudanças nas atitudes e comportamentos, as práticas do marketing interno favorecem o desenvolvimento, nos funcionários, de uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo BEKIN (1995, p. 7), “reside toda a sua importância”.

Dessa forma, o marketing interno pode contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente, atende uma das principais características da vantagem competitiva: ser de difícil imitação.

Uma outra questão é o momento em que vivemos, onde o homem deve ser visto como o elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade. “Para combater fatores como esse, é preciso que o marketing se volte para dentro da empresa, para o chão da fábrica, para o terminal de cargas, enfim, para o lado de dentro do balcão, preocupando-se verdadeiramente em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação” (BRUM, 1998, p. 17).

“O capital precisa desesperadamente de pessoas motivadas, transparentes e de bem com a empresa. O trabalho precisa cada vez mais de empresários líderes, humanistas e idealistas. Ambos necessitam de programas, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar essa relação” (BRUM, 1998, p. 22).

2.2 Coordenação das Atividades de Endomarketing

Alguns autores divergem nesse ponto: havendo os que defendem a coordenação a partir da área de recursos humanos, os que acentuam as vantagens se as atividades forem conduzidas pelo setor de marketing, os que sugerem uma parceria entre essas áreas, e aqueles que propõe que as ações sejam conduzidas a partir de um setor independente, diretamente subordinado à direção da empresa.

KOTLER (1998) lembra que o vice-presidente de marketing tem duas funções: coordenar as atividades inerentes ao marketing e coordenar o marketing com as demais funções da empresa (finanças, produção, etc.) para atender as necessidades dos clientes. Portanto, para o autor, a coordenação do marketing interno deve estar ligada ao setor de marketing da organização.

BRUM (1998) defende que o marketing interno deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos pois, a primeira tem o know-how para a condução de projetos e instrumentos de marketing, enquanto a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público-alvo.

Na prática, o que se percebe é que, principalmente nas grandes empresas, o marketing interno é conduzido pela área de recursos humanos. Isso acontece pela ausência da ação da área de marketing ou porque a direção da empresa entende que assim deve ser. Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa.

2.3 A Administração de RH e o Endomarketing

A moderna Administração de Recursos Humanos procura tratar as pessoas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos.

Há muito pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos, quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da organização. Percebeu-se que essa maneira bitolada e retrógrada de visualizar as pessoas provocou forte ressentimento e conflitos trabalhistas, além de um gradativo distanciamento e alheamento das pessoas em relação a suas tarefas na organização. Em consequência, vieram problemas de qualidade e de produtividade (CHIAVENATO, 1998, p. 69).

O profissional de RH trabalha no comprometimento de todos com os valores e princípios da Qualidade, e o Endomarketing constitui uma das formas de atuação mais significativas desse profissional. Modernamente podemos afirmar que o mais importante "produto" da área de Recursos Humanos é garantir que a empresa possua um conjunto de

Talentos Humanos plenamente identificados com a missão e visão da organização e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos com lucro e responsabilidade social (VILHENA, 2003).

A organização que se preocupa com sua imagem, deve reformular suas políticas e estratégias de Recursos Humanos, através de uma maior aproximação entre este setor e o departamento de marketing, e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a comunicação, tanto ao nível de público externo, quanto interno.

Um modelo de gestão de RH participativo deve incluir a mobilização total do indivíduo, canalizando suas energias físicas, afetivas e psicológicas, visando um comprometimento e adesão total, atingindo, assim, um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e individuais.

CERQUEIRA (1994) menciona que o profissional de RH, ao participar do programa de endomarketing, contribui nas seguintes áreas:

- a) Treinamento
- b) Seleção
- c) Planos de carreira
- d) Motivação
- e) Trabalho em Equipe
- f) Liderança
- g) Comunicação

O treinamento é qualificado como educação, transmissão de valores necessários a todo o trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. O profissional de RH deve detectar as necessidades da empresa para seu crescimento e a avaliação das expectativas dos colaboradores. Os programas de integração do novo colaborador à empresa são fundamentais para auxiliar no seu envolvimento, onde são disseminados o espírito de cooperação e o trabalho em equipe, assim como informações sobre a história, produtos e serviços da organização.

Na visão de VILHENA (2003) três tipos de treinamento podem ser assim incluídos:

- ✓ Desenvolvimento de uma visão holística de como funciona uma estratégia voltada para prestação de serviços e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, funções dentro da empresa e clientes;
- ✓ Reforço de atitudes favoráveis em relação a uma estratégia voltada para diferenciação através da prestação de serviços;
- ✓ Desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, vendas e interação inter e intradepartamental.

Quando se faz uma seleção, o perfil dos candidatos para cada posição deve ser preparado de acordo com a filosofia e objetivos da empresa. O profissional de RH precisa apresentar um amplo conhecimento da empresa e dos cargos em questão. A combinação da capacidade de avaliar o candidato certo com a capacidade de vender a idéia da empresa para ele, torna-se um dos requisitos para o profissional de RH; pois a idéia da empresa, seu objetivo, seu nível de excelência constituem o ponto mais forte para atrair o candidato e encantá-lo, da mesma maneira como a empresa deve encantar o cliente externo (CERQUEIRA, 1994).

Os planos de carreira são válidos para o endomarketing à medida que contêm as funções do cargo em questão, as qualidades para exercê-lo, a atitude desejável e o objetivo final da empresa. Os planos de carreira devem estar abertos a mudanças e atualizações e de acordo com a cultura organizacional da empresa. O profissional de RH deve estar atento às mudanças organizacionais e propor planos de carreira atualizados.

O que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do colaborador, tratando-o como cliente interno. A motivação das pessoas é a base para a harmonia e eficiência no ambiente organizacional. O profissional de RH precisa desenvolver pesquisa de clima organizacional, objetivando verificar o grau de motivação de seus colaboradores.

Um dos aspectos básicos do endomarketing é o trabalho em equipe, pois a valorização do indivíduo é decorrente da função que este exerce dentro do grupo. O envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento e de tomada de decisão facilita sua identificação com os objetivos da empresa, e possibilita aos colaboradores sentirem-se parte integrante da empresa. No processo de endomarketing o ambiente significa valores compartilhados, um

ambiente formado pelo acesso de todos ao conhecimento, pela cooperação efetiva, pela liberdade de iniciativa. O profissional de RH empenha-se no sentido de incentivar o trabalho em grupo e a participação.

Liderança é fundamental. O líder trabalha com o grupo e para o grupo, tem perfil democrático, divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Assim, surge a necessidade e o desafio de ensinar aos líderes como tratar o ser humano. A liderança é considerada um meio de focar e motivar o grupo para o alcance de seus objetivos. O profissional de RH trabalha no desenvolvimento de líderes, conceituando líder aquele que dá sustentação a seu grupo.

Para VILHENA (2003), o suporte por parte das lideranças pode se dar de várias maneiras:

- ✓ Continuidade ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas;
- ✓ Encorajamento ativo dos liderados como parte das tarefas cotidianas da liderança;
- ✓ Envolvimento dos liderados no planejamento e na tomada de decisão;
- ✓ Feedback aos liderados e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos, nas interações formais e informais;
- ✓ Estabelecimento de um clima aberto e encorajador.

O apoio das lideranças e a comunicação interativa interna são ferramentas predominantes do aspecto de gerenciamento de atitudes no endomarketing, mas são também, é claro, ingredientes-chave no gerenciamento da comunicação.

O profissional de RH tem atuado no processo de comunicação, identificando informações distorcidas e incompletas e trabalhando no sentido de criar espírito de equipe no grupo e levar a diretoria para tomar decisões sobre o programa de comunicação.

A maioria dos gerentes e supervisores compreende que existe a necessidade de informarem a seus subordinados sobre as novas estratégias orientadas para os serviços e as novas formas de se desempenharem nas interações comprador/vendedor. O grande desafio é como fazer que seus liderados compreendam e pratiquem as novas estratégias, tarefas e maneiras de pensar. Em algumas organizações a área de RH já vem contando com o apoio de

agências de propaganda e promoções, especializadas em campanhas para público interno, que funcionam como valioso auxílio na hora de produzir vários tipos de material de suporte (recurso audiovisual, material escrito, folhetos, revistas internas).

O profissional de RH utiliza as várias técnicas do endomarketing ao segmentar as funções; o conceito e a prática de cliente interno objetivando melhorar o ambiente profissional; ao explorar os talentos individuais; ao incentivar o trabalho em equipe, propiciando resultados significativos no tratamento com os clientes externos e ao desenvolver um sistema de comunicação que auxilie os membros organizacionais no cumprimento de suas atividades a nível excelente. O profissional de RH precisa estar atento, prever as tendências do mercado e apresentar as melhores soluções que se enquadrem à cultura organizacional.

2.4 Mudanças no Cenário Empresarial

Na visão de BAER (2004), existe uma forma de trabalho a ser seguida para que a implantação do endomarketing obtenha sucesso:

- a) Avaliação dos objetivos e intenções da organização com o projeto;
- b) Diagnóstico institucional;
- c) Elaboração do projeto de endomarketing;
- d) Plano de ação;
- e) Execução;
- f) Acompanhamento.

Alguns aspectos de um programa de marketing interno têm sido implantados em organizações. O que é novo neste conceito é a introdução da unificação para gerenciar mais efetivamente várias atividades estabelecidas e acrescentar outras novas como parte de um programa total. A importância do marketing interno é que ele permite à gerência aproximar todas essas atividades de uma maneira muito mais sistemática e estratégica (GRÖNROOS, 1995).

Segundo GRÖNROOS, em face a essas idéias, pode-se considerar que as principais condições para que o Endomarketing seja aceito e tenha sucesso em uma organização são:

- ✓ Deve compor o planejamento e a gestão estratégica;

- ✓ Deve ser contínuo e não estar sujeito às alterações políticas e/ou burocráticas do momento;
- ✓ Deve receber o apoio de toda a gerência.

2.5 Comprometimento Organizacional

Sob orientação do marketing, todos os departamentos precisam pensar no cliente e trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (KOTLER, 1998).

Dentro de uma organização, os principais públicos para os programas de endomarketing são os seguintes:

- Alta gerência;
- Gerências de nível médio e supervisores;
- Pessoal de contato;
- Pessoal de apoio.

“Isso não significa que sejam grupos totalmente separados, pois uma pessoa pode ocupar posições diversas, dependendo da situação” (GRÖNROOS, 1995, p. 288).

“Por tudo isso, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores e não os executores de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas” (CHIAVENATO, 1998, p. 70).

2.6 Processo de Melhoria Contínua

O marketing interno também enfatiza a importância dos clientes internos (funcionários ou departamentos de uma empresa cujos empregos dependem do trabalho de outros funcionários ou departamentos). Por exemplo, uma pessoa que processa um pedido para uma

peça de equipamento é o cliente interno do vendedor que realizou a venda, assim como a pessoa que comprou o produto é o cliente externo do vendedor.

“Os funcionários devem olhar para os seus companheiros de trabalho como clientes internos. Desse modo, ficam motivados a entregar a seus colegas mercadorias e serviços da mais alta qualidade, desejando ajudar seus companheiros a executar melhor as suas tarefas e a agregar mais valor ao processo de marketing” (BOGMANN, 2002, p. 40).

3 O PROCESSO DE ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA

A indústria, sem dúvida alguma, é o segmento da economia brasileira que está na frente dos demais em nível de comunicação interna, até porque foi o primeiro a sofrer com negociações sindicais e com a necessidade de uma mudança da mentalidade interna, uma vez que, no passado, o número de empregados era maior e o foco estava localizado no produto. Hoje, a indústria está quase que completamente automatizada e o foco está na satisfação do cliente.

Nesse segmento, a transparência dos processos e da comunicação tem ocupado um lugar de destaque, utilizando-se dos mais diversos tipos de instrumentos e de uma linguagem capaz de atingir desde o mais simples funcionário até o executivo mais disputado do mercado. As empresas que estão conseguindo percorrer esse caminho, certamente, possuem bem mais do que boas intenções. “É preciso saber estabelecer canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração” (BRUM, 1998, p. 25).

Tudo que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing. Estudos mostram que a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas 25% da sua capacidade. Os outros 75% representam a falta de engajamento e a falta de motivação. Esses dados podem até ter uma certa dose de exagero, mas servem para mostrar o desafio enfrentado pelos empresários de hoje.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários aquilo que os motiva. Pois aquilo que motiva um funcionário comum, localizado na base da pirâmide, está relacionado às necessidades sociais e de segurança, enquanto o que motiva um executivo, que ocupa uma posição mais acima na pirâmide, provavelmente está relacionado com ego, estima e auto-realização.

3.1 Liderança

Apesar da liderança ser uma qualidade nata, existem treinamentos e exercícios de disciplina que permitem a empresários e executivos desenvolver habilidades de relacionamento e passar a serem considerados “homens de comunicação interna”.

A afirmação de que não existe endomarketing sem que a direção queira é forte, porém verdadeira, por tratar-se de um processo vertical, na maior parte das vezes de cima para baixo, que exige uma participação efetiva da direção. Da mesma forma, o endomarketing não prevê apenas instrumentos de informação que sejam palpáveis. No momento em que um dirigente de empresa coloca todos os funcionários num auditório e fala com eles utilizando a técnica olho-no-olho, está tendo uma atitude de endomarketing que vale tanto ou mais que um boletim informativo.

As pessoas que ocupam cargos de direção nas empresas devem, portanto, se disciplinar para as atividades de comunicação interna, realizando reuniões, ministrando palestras, participando de festas e atividades interativas.

“A confiança é uma questão de atitude. Se houver atitude de respeito do chefe pelas pessoas, isso irá gerar credibilidade, justiça e comprometimento. Portanto, além das boas práticas de Recursos Humanos, é preciso que a relação chefe-subordinado seja saudável, isto é, profissional, respeitosa e estimulante” (BRUM, 1998, p. 73).

3.2 Motivação e Informação

A motivação requer um alimento sem o qual ela não acontece: a informação. Sem a

informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação empresa/funcionário.

É importante lembrar que a informação oficial, dentro da empresa, é de domínio da direção. É a direção que toma a decisão que, mais tarde, é transformada em informação e enviada, através das mais diversas formas, para as chefias intermediárias e para a base da pirâmide. No caso da decisão demorar muito para ser transformada em informação, acontece aquilo que chamamos de entropia da informação, que é um dos fatores que mais desmotivam dentro de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Ocorre que qualquer mensagem verbal, por mais trivial que seja, sofre um processo de perda e dissipação ao ser transmitida. Por isso, nenhuma empresa pode controlar o uso que os seus funcionários dão àquilo que ouvem. Uma informação que é transmitida de boca-em-boca, por um certo número de pessoas, sofre alterações cumulativas ao longo do caminho. A falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a entropia da informação atue, provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa.

Mais do que simplesmente informar através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna que não possam ser distorcidos, a empresa precisa mexer com a emoção das pessoas, produzindo a energia necessária para que todos busquem versões oficiais sobre os fatos e defendam a empresa em qualquer situação. Mais do que isso, a empresa precisa tratar o funcionário como um aliado em seus projetos, sonhos e previsões.

Motivar funcionários tornou-se uma grande indústria de fitas, filmes, palestras, seminários, consultorias, assessorias e outros tipos de abordagens e orientações. Contudo, os empresários devem estar não só preocupados em motivar os funcionários como também em não desmotivá-los. Pois o dinheiro pode ser um excelente fator de motivação, mas não é tudo. É da informação o papel principal nesse processo.

Existem duas estratégias básicas relacionadas com a comunicação interna:

- ✓ A primeira focaliza a empresa, a visão da direção, seus propósitos e objetivos gerais. Visa modificar as atitudes dos funcionários, promovendo compromisso e lealdade para com a empresa;

- ✓ A segunda estratégia focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho. Isso inclui a coleta das opiniões dos funcionários sobre maneiras de melhorar o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho. Neste caso, os objetivos da administração estão muito mais relacionados à melhoria da eficiência dos serviços e dos processos de produção.

Há programas e desafios internos que exigem um maior comprometimento por parte dos funcionários. Um exemplo é o esforço das empresas pela Certificação ISO 9000 e suas ramificações. Pois quando uma empresa decide obter a certificação, precisa contar com o esforço e a participação de todas as pessoas, principalmente aquelas que estão na base da pirâmide, e que, portanto, recebem um nível menor de estímulo e informação. Esse tipo de processo deve ser trabalhado através de uma missão imposta pela empresa aos funcionários, missão esta que fale não apenas ao cérebro, mas também ao coração. Pois um programa de endomarketing deve fazer com que o funcionário se envolva emocionalmente, para assim acreditar que se der o melhor de si também sairá ganhando.

Algumas empresas são mestres na arte de se comunicar com o público interno, já outras convivem com uma extrema dificuldade neste aspecto. O que a maioria das empresas precisa é estabelecer canais oficiais de comunicação interna, para combater a famosa “rádio corredor”. Através de um programa de endomarketing está cientificamente constatado que, à medida que o processo se desenvolve, os boatos tendem a cair.

Existem muitas empresas comunicando-se de forma descontraída e com grandes espaços de tempo entre uma ação e outra, por outro lado, com o endomarketing cria-se um conjunto de ações que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma idéia ou um mesmo conceito ao público interno.

3.3 Transparência

A administração deve adotar uma direção transparente, não usando de subterfúgios ou meias palavras. O gerente, chefe ou líder deve esclarecer, comunicar, reduzir e corrigir continuamente possíveis falhas ou erros, delegando e transferindo responsabilidade às pessoas.

Para renovar a organização é imprescindível valorizar a comunicação, e um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre e não manipulativo. Exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas, dando liberdade a todos de manifestar suas opiniões, inclusive na presença de superiores. A comunicação é a ferramenta que une a técnica, a prática e a filosofia.

A apreciação de idéias e atitudes amistosas constitui a base sobre a qual funcionários construirão confiança e aprenderão a falar com superiores. Por outro lado, uma comunicação ineficiente poderá condenar ao insucesso a mais hábil iniciativa de gerenciamento do endomarketing.

4 O PROGRAMA DE ENDOMARKETING

“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” (BRUM, 1998, p. 85) .

Para um melhor planejamento, seus instrumentos devem ser divididos em:

- ✓ Instrumentos de Informação: são todos os instrumentos nos quais a empresa emite a mensagem e o funcionário a recebe, ou seja, os materiais palpáveis;
- ✓ Instrumentos de Integração: são todos os momentos ou alternativas ambientais colocados à disposição dos funcionários para que convivam entre si e com a organização.

Após a escolha dos instrumentos e ações a serem utilizados, deve haver a determinação do conteúdo, ou seja, daquilo que deverá recheiar o material criado. Já no decorrer do programa, deve ser estabelecido um canal direto entre a direção da empresa (que toma a decisão e detém a informação) e os profissionais responsáveis pela comunicação interna, a fim de que a mensagem possa ser trabalhada e distribuída.

4.1 Planejamento de um Programa de Endomarketing

O planejamento para um programa de endomarketing deve ser feito para um, dois ou três anos, dependendo dos objetivos que se quer alcançar. O risco desse planejamento tornar-se desatualizado existirá somente se as metas globais da empresa forem mudadas, o que dará lugar a um novo planejamento. Suas principais fases são:

✓ Pesquisa e diagnóstico

Aqui entra a “pesquisa de clima”, que é capaz de tornar visível a realidade de uma empresa e os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos por parte dos funcionários. Os questionários que podem ser utilizados são muitos e não devem ser copiados de um ano para o outro. A pesquisa é que orienta toda a criação do programa, e sem ela, é impossível identificar os pontos de ruptura e criar os mecanismos para capturar o conhecimento emanado do processo em si;

✓ Definição da meta global

A meta global é o que a empresa pretende com esse programa. O processo de comunicação interna, se não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito;

✓ Criação dos ícones de comunicação interna

A partir da definição da meta global, deve-se criar o slogan do programa. Deve ser uma frase que defina o desafio a 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. Associada ao slogan pode-se optar por uma marca ou personagem. Se a escolha for uma marca, deve ser extremamente colorida ou fazer referência à cor da imagem corporativa. No caso de a empresa escolher um personagem para representar o programa, este deve ser alegre, simpático e ter alguma característica que se assemelhe à vida dos funcionários;

✓ Divisão do público interno

A segmentação excessiva do público interno torna difícil o esforço do endomarketing, por isso, é aconselhável que a divisão seja feita em três camadas horizontais. Na primeira parte está a direção, na parte do meio as chefias intermediárias e, na base, os demais funcionários:

1 - Direção: é considerada a cabeça de todo o processo, pois é responsável por gerar as informações que serão utilizadas no programa de endomarketing;

2 - Chefias Intermediárias: neste grupo estão os gerentes e supervisores e a eles é atribuída a responsabilidade de transmitir as mensagens geradas pelo primeiro grupo. São os intermediários entre a parte de cima e a base. Este é, sem dúvida, o grupo mais importante para o programa, pois dele depende o sucesso das ações que serão propostas. Por isso é preciso atribuir a cada pessoa deste grupo o papel de agente de comunicação interna, de forma que se sinta parte do processo e compreenda a importância do papel que exerce para o alcance da grande meta;

3 - Pessoal de Base: é composto por todos os demais funcionários e todo o esforço a ser feito com esse grupo será sempre em nível de “envolvimento emocional”, fazendo com que o sentimento de “vamos conseguir” seja tão importante na vida de todos como o ar que respiram. Em algumas empresas o pessoal de base é dividido em pessoal de frente e pessoal de apoio.

4.2 Fatores Importantes em um Programa de Endomarketing

Existem fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing. Podemos destacar:

✓ A valorização da cultura

A estratégia define para onde uma empresa quer ir, já a cultura determina como e se ela chegará lá. Alguns dirigentes de empresas de sucesso afirmam que as empresas com culturas inteligentes, altamente evoluídas, são bem mais competitivas. A cultura é, portanto, o pano de fundo para uma perfeita atuação no mercado. E, por assim, um bom programa de endomarketing precisa ajudar a consolidá-la através da estimulação e do respeito aos seus aspectos positivos.

✓ O endomarketing como um processo educativo

É preciso lembrar que não existe mudança para melhor sem que as pessoas sejam educadas para isso. Ainda hoje encontramos empresas que gastam mais recursos limpando

suas escadas do que treinando seus funcionários. Existe também, no meio empresarial, um grande questionamento quanto ao fato de o treinamento ser ou não um instrumento de endomarketing. A resposta é simples: se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, pode-se dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing.

O desenvolvimento de estratégias empresariais também está relacionado com a aprendizagem. A conscientização da situação desejada e o esforço em unir competência para implementar a mudança criam um processo de aprendizagem que é auto-alimentado por uma base forte que é a comunicação interna.

✓ Instrumentos que encantem o público interno

Dentro do contexto de endomarketing a criatividade é a condição necessária para se estabelecer a estratégia de aproximação da empresa com o funcionário. Todos nós temos idéias, mas para torná-las parte de uma realidade é preciso ampliar o processo do nosso pensamento. Somente assim será possível adequar as idéias à cultura da empresa e, principalmente, à mensagem que deve ser repassada através de um determinado instrumento ou ação.

“A geração de idéias não é a parte mais difícil do endomarketing, o desafio está na continuidade do processo. Como um programa de endomarketing acontece a longo prazo, os profissionais precisam se superar a cada ano” (BRUM, 1998, p. 60).

✓ 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

A informação é decorrente de uma decisão tomada na parte de cima da pirâmide: a direção da empresa. Em seguida, desce para as chefias intermediárias e os demais funcionários. Essa comunicação interna chama-se comunicação vertical, que é a informação que desce da parte de cima para a parte de baixo da pirâmide e cujo processo é invertido

quando a empresa decide ouvir seus funcionários. Já a comunicação horizontal é a interação face a face entre duas ou no máximo três pessoas.

Trabalhar a informação em uma empresa significa repassá-la no tempo certo, através de canais adequados e instrumentos transparentes, coerentes e completos. Significa também preparar a notícia de forma que seja bem recebida pelo funcionário, pois por pior que ela seja, sempre pode ser amenizada antes de chegar até o público interno – ex: A preocupação da empresa em ajudar demitidos a encarar os novos tempos passou a ser uma condição importante para que os funcionários que ficaram continuem respeitando a empresa e agindo como aliados em suas grandes decisões. Sobre outro enfoque, o valor da informação após se tornar parte da cultura da empresa, incentiva o processo de aprendizagem como um todo, desafiando as pessoas ao “leia tudo e saiba tudo”.

A empresa não pode se dar ao luxo de negar informação aos seus funcionários, uma vez que eles já vivem diariamente à mercê de uma incansável quantidade de palavras, imagens, bytes, etc. Sobra então para a empresa a responsabilidade de trabalhar a informação e entregá-la de forma leve, atraente e correta aos seus funcionários.

✓ As mensagens devem ser simples, curtas e claras

A linguagem utilizada pelas empresas para se comunicar com o seu quadro funcional é fundamental, pois tem o compromisso da construção de um significado para as certezas e expectativas da empresa na cabeça e no coração das pessoas envolvidas. Mais do que simplesmente formular sua mensagem, a empresa precisa estar certa de que o funcionário entendeu e absorveu totalmente aquilo que foi transmitido. “Mensagens simples e claras ajudam a conquistar a credibilidade do público interno” (BRUM, 1998, p. 67).

✓ O impacto visual a partir dos instrumentos de comunicação

O aprendizado ocorre 75% pela visão e apenas 12% pela audição, o que significa que uma rádio interna tem menos eficácia do que um jornal interno. Por isso, os instrumentos de comunicação interna devem ter um grande impacto visual aos olhos do público interno, com formatos diferenciados e em cores quentes, que aproxima, e em cores vivas, que produzem energia. A cor mexe com a emoção das pessoas, e isso deve ser lembrado para a garantia do sucesso na produção de instrumentos de comunicação interna.

4.3 Campanhas de Endomarketing

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, oferecendo 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.

Exemplos de instrumentos utilizados nos programas de endomarketing:

- Manual e vídeo de integração à empresa;
- Material de acompanhamento do programa de endomarketing;
- Manuais técnicos e educativos;
- Revistas de histórias em quadrinhos;
- Jornal interno;
- Encarte da área de recursos humanos no jornal interno;
- Página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno;
- Jornal de parede;
- Cartazes motivacionais;
- Cartazes informativos;
- Painéis motivacionais e decorativos;
- Datas festivas e aniversário dos funcionários;
- Canais diretos entre direção e funcionários;
- Vídeos informativos e motivacionais;
- Palestras internas;
- Clubes de leitura;
- Grife interna;
- Valorização de funcionários;
- Ambientação;
- Rádio interna;
- Correio eletrônico;
- Intranet.

Enfim, o universo de instrumentos que podem ser criados para fazer fluir a informação dentro de uma empresa e motivar as pessoas é infinito. A seleção do mix de instrumentos depende dos objetivos pretendidos, bem como da consideração (avaliação) de algumas variáveis que os distinguem, a exemplo do custo (de implantação, de manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência, isto é, do número de funcionários que se pretende envolver, e da durabilidade (necessidade de atualização), entre outros.

Uma grande variedade das atividades utilizadas em uma organização, são voltadas para fortalecer a qualidade dos relacionamentos entre empresa e empregados. Alguns são programas formais, como os procedimentos para resolução de conflitos ou conscientização de saúde e segurança. Outras atividades são mais casuais, como organizar e participar de uma festa da empresa. O estímulo a um relacionamento cooperativo, em vez de adversário, é o objetivo. “A premissa é de que um clima desse tipo ajuda o bom desempenho dos empregados e melhora sua criatividade” (MILKOVICH, 1998, p. 496).

Uma campanha de endomarketing consiste em duas linhas de ação. A primeira é a de atitude, a qual inclui as ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Significa envolver, comprometer, valorizar e qualificar o funcionário para que possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. A segunda linha é a de comunicação, cujo objetivo é estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a todos no cumprimento de suas tarefas com eficiência. Algumas campanhas de endomarketing que são bastante utilizadas:

✓ Treinamento e desenvolvimento

“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (MILKOVICH, 1998, p. 338).

“Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências” (MILKOVICH, 1998, p. 338).

O treinamento, em forma de programas internos ou externos, é quase sempre um componente básico necessário a um programa de endomarketing. O treinamento, junto com a comunicação interna, constitui a ferramenta predominante do gerenciamento do endomarketing. Os programas de treinamento não são o bastante em um programa de endomarketing. Para que se obtenha continuidade do programa, o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores é de suma importância (VILHENA, 2003).

As empresas que investem na formação do seu pessoal, são valorizadas por seus funcionários que, por sua vez, se sentem valorizados, pois através desta atitude a empresa demonstra que acredita em seu potencial (BRUM, 1998).

✓ Plano de benefícios

“Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria” (MILKOVICH, 1998, p. 440).

Apesar dos custos significativos dos benefícios, quase 40% do total das folhas de pagamento, apenas recentemente os empregadores começaram a se preocupar em dar prioridade a sua administração. Benefícios são facilidades, serviços, conveniências e vantagens oferecidas pela organização aos seus participantes. “Os objetivos dos planos de benefícios estão voltados para vantagens tanto para a empresa, como, principalmente, para os empregados” (CHIAVENATO, 1998, p. 424).

✓ Manuais, cartilhas, folhetos e cartazes

É a elaboração de documentos e publicações para circulação interna. Em algumas organizações a área de RH já vem contando com o apoio de agências de propaganda e promoções, especializadas em campanhas para público interno, que funcionam como valioso auxílio na hora de produzir vários tipos de material de suporte (recursos audiovisuais, material escrito, folhetos, revistas internas).

✓ Jornal da empresa (House-Organ)

Não basta ter um jornal, é preciso que ele seja informativo, com mensagens bem estruturadas, notícias relevantes, tudo isso em formato atraente e interativo. Onde conste

informação atualizada, falando sobre a empresa, alguma campanha, funcionários destaques, de maneira clara e objetiva.

✓ Campanhas motivacionais

É vital despertar o entusiasmo em pertencer à empresa, através de eventos especiais como: concursos, pesquisas de opinião e clima social, sugestões, clubes de cidadania, ciclo de felicidade no trabalho, etc.

✓ Intranet

A intranet, se bem utilizada, pode funcionar como um excelente canal de relacionamento e distribuição de informações dentro das empresas. A otimização de processos, democratização de conhecimentos e aumento de produtividade são algumas das inúmeras possibilidades que a web oferece para estes fins que ainda são pouco explorados pelas corporações.

✓ Workshops, seminários, palestras e convenções

São as organizações de eventos culturais e técnicos que reforçam a integração das equipes. O importante é que aconteça a democratização do conhecimento e não apenas da informação. Quando uma empresa tem o seu foco no aprendizado contínuo, o repasse de conhecimentos adquiridos deve ser uma constante.

4.4 O Lançamento do Programa de Endomarketing

Colocar em prática o programa não significa simplesmente começar a distribuir os instrumentos. É importante fazer com que o público interno pare e perceba que existe uma nova energia tomando conta da empresa. O ideal é que o clima seja de uma grande festa, decorada com os ícones do programa.

O importante, acima de tudo, é um engajamento participativo na hora do lançamento. A empresa deve criar mecanismos para que isso aconteça, permitindo a participação de todos ou pelo menos das lideranças naturais existentes entre o público interno.

4.5 Ações Complementares

“As empresas visionárias têm uma característica peculiar: nunca se sabe o que será delas, mas é certo que continuarão a existir porque possuem mais do que simplesmente boas idéias. São empresas que não concentram os seus esforços apenas na comunicação mercadológica e trabalham a sua imagem de marca interna e externamente associando o marketing interno ao marketing cultural, social e comunitário” (BRUM, 1998, p. 143).

✓ Marketing de benefícios

É o conceito de salário indireto, e é feito através da utilização dos instrumentos de comunicação interna para trabalhar a informação sobre o que a empresa faz pelo funcionário, além de pagar o seu salário. Pois o funcionário precisa saber o que a empresa faz por ele, e ser lembrado constantemente disso. Ex: assistência médica e hospitalar, quadras de esporte, programas de treinamento, creches para os filhos dos funcionários, etc.

Dentro desse contexto existe hoje o balanço social, que é a maior ação desenvolvida por uma empresa no sentido de prestar contas, ao funcionário e à comunidade como um todo, sobre o montante gasto com benefícios.

✓ Marketing de incentivos

As empresas precisam abandonar a idéia de que programas internos são geradores de custos. Quando se trata de programas internos ligados a incentivos, por exemplo, são importantes geradores de receita. A motivação é decorrente do incentivo e este pode acontecer das mais diversas formas. Os programas de incentivos à produtividade, à melhoria do atendimento ao público e ao aumento de vendas são os mais utilizados e têm na sua concepção idéias extremamente criativas.

Uma forma também de incentivo é o plano de participação nos resultados, que tem influenciado em muito a vida de funcionários de todos os níveis.

✓ Marketing social e comunitário

A empresa que tem uma participação comunitária consciente e generosa produz um sentimento de orgulho em seus funcionários. A filantropia vem se transformando numa

poderosa vantagem competitiva para as empresas e seus dirigentes, além dos resultados que representa para comunidades carentes.

“Marketing social e comunitário não é promoção de vendas. É uma questão de postura e de valores de uma corporação, por isso contribui para influenciar positivamente o comportamento do público interno” (BRUM, 1998, p. 162).

✓ Marketing Cultural

Além de todos os instrumentos educativos e culturais que podem ser utilizados em programas de endomarketing, existe também a possibilidade de, ao patrocinar um grande evento cultural, a empresa proporcionar aos seus funcionários a oportunidade de assisti-lo. Isso pode não ter muita importância para a empresa, mas tem um valor inestimável para o funcionário. A cultura, sem dúvida, tem sido uma importante ferramenta para alavancar qualquer tipo de marca.

Benefício, incentivo, solidariedade e cultura. A empresa que conseguir juntar esses quatro ingredientes dentro de um mesmo programa de endomarketing certamente terá, nos seus funcionários, grandes aliados para desenvolver suas ações mercadológicas.

4.6 Resultados de um Programa de Endomarketing

“O endomarketing sempre existiu, ainda que de maneira informal e intuitiva, nas empresas dirigidas com espírito de liderança integradora e eficiência” (BEKIN, 1995, p. 34)

Como resultados que podem ser obtidos através da implantação de um programa de endomarketing, podemos citar:

- Postura interativa, que significa sintonia entre empresa e funcionários;
- Transparência, que trabalha a clareza na ação de comunicação interna;
- Democracia, que estimula a participação e o consenso através do compartilhamento de decisões e informações;
- Foco, que orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento.

Para o sucesso do programa de endomarketing, é importante sublinhar constantemente os critérios éticos que devem orientar o fator humano da comunicação empresa-funcionário: direito à informação, exigências objetivas da informação e montagem estrutural do processo informativo. “A organização que conseguir chegar a esses resultados será menos máquina e mais sentimento, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processo” (BRUM, 1998, p. 172).

O gerenciamento da comunicação se dá pela divulgação ampla de informações sobre as rotinas de trabalho, sobre os produtos e serviços, e sobre as suas campanhas publicitárias, para que gerentes e pessoas de contato direto com o cliente possam realizar suas tarefas com mais precisão e coerência. E possam, por outro lado, captar as necessidades e exigências, transmitidas, por diversos meios, pelo cliente. BEKIN (1995) entende que a importância desse gerenciamento se deve ao fato de que, provavelmente, grande parte das informações compartilhadas com os empregados têm efeitos em suas atitudes.

Quanto às principais condições para o sucesso do endomarketing, GRÖNROOS (1995) comenta que suas atividades têm um caráter estratégico, devendo fazer parte da cultura organizacional e que não deve ser conduzido como uma campanha, sem conexão com uma conjuntura mais ampla, o que levaria mais rapidamente ao insucesso. Desta forma, segundo o citado autor, é imprescindível que o endomarketing seja considerado parte integrante da gestão, para que seu processo não seja impedido por deficiências na estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial.

Além dos benefícios convencionais, um número crescente de organizações tem percebido, principalmente pela influência das empresas multinacionais, que aspectos como o equilíbrio entre o trabalho e a família são relevantes e, às vezes, decisivos, para o desempenho dos funcionários. Neste sentido, procuram modificar algumas rotinas do trabalho, objetivando torná-lo mais compatível com as necessidades pessoais do indivíduo. Como resposta, elas têm conseguido reter talentos em maior escala, diminuir seus índices de rotatividade, melhorar o atendimento ao cliente, aumentar o nível de motivação e diminuir o nível de stress de seus empregados. Infelizmente, a maior parte dessas ações são direcionadas exclusivamente para os altos escalões da empresa. Entretanto, os níveis hierárquicos mais baixos já estão conseguindo exhibir algumas conquistas.

O endomarketing é necessário porque corresponde à natureza profunda das modificações que estão ocorrendo à nossa volta. O tempo vai mostrar para os céticos, os que só chegam depois, que investir na qualidade da empresa, das pessoas que formam a empresa, é fundamental (BEKIN, 1995).

4.7 Barreiras a Superar

O marketing, que originou o endomarketing, tem como princípio atender plenamente aos anseios e desejos do cliente. Na implantação de um programa de endomarketing, esse princípio muitas vezes é esquecido, observando-se a supremacia dos interesses e desejos da empresa sobre o de seus clientes, neste caso, internos.

Muitas empresas que adotam o endomarketing chamam seus funcionários de clientes internos e continuam tratando-os como subordinados. Nesses casos, o “cliente interno” é o primeiro cliente da organização, mas nunca tem razão; sua colaboração é sempre bem aceita, desde que as coisas se realizem exatamente como deseja e determina a administração superior. Esta é a lógica que precisa ser invertida: funcionários permanecem subordinados, mas devem ser tratados verdadeiramente como clientes.

O endomarketing é uma ferramenta que deve envolver a todos, fazendo com que o funcionário sinta-se valorizado e motivado, assumindo para si os valores da empresa, ato chamado de “vestir a camisa”. Este é um dos resultados normais esperados após a implantação deste sistema de gestão, porém, no momento da decisão de implantação deve-se levar em conta que este trabalho é extenso e árduo, pois lida com uma cultura organizacional já instituída, e que necessita primeiramente da total participação e comprometimento do grupo dirigente.

As maiores restrições, que acabam impondo-se como barreiras à boa execução do programa de endomarketing, geralmente são:

- ✓ Resistência à mudança, tanto da parte do grupo dirigente, quanto do nível operacional, embora a tendência seja de que a chefia é quem tenha medo da perda do poder;
- ✓ Burocracia já instituída, com suas hipocrisias e falta de comunicação;

- ✓ Falta de agilidade na comunicação vertical;
- ✓ Desmotivação.

BRUM (1998) comenta que a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, mas quando recorrente, é necessário um exame detalhado de suas causas, podendo ser:

- ✓ Salário inadequado;
- ✓ Desapontamento pela perda de uma promoção;
- ✓ Falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- ✓ Inexistência de condições necessárias para a execução de uma tarefa;
- ✓ Acúmulo de tarefas.

Além destes empecilhos ao sucesso da implantação do programa de endomarketing, há ainda a dissonância entre o discurso e a prática da alta diretoria. Não pode haver incoerências em sua aplicabilidade para o programa não cair em descrédito, correndo o risco de ser abandonado pelos funcionários da empresa.

A EMPRESA E SUA ATUAL SITUAÇÃO

A empresa Delta, fundada no ano de 1975, atua no ramo de nutrição animal, produzindo e comercializando rações prontas e premix (pré-misturas utilizadas para a produção de rações). Está instalada na região metropolitana de Curitiba e possui hoje 90 funcionários.

A empresa Delta está mudando de médio para grande porte, e essa mudança significa que terá que investir mais em seus funcionários, ou seja, em algum momento acabarão por sentir a falta de um programa de endomarketing. Hoje, seu principal foco ainda está voltado somente aos clientes externos, abrindo espaço para falhas de relacionamento e comunicação com seus funcionários.

Foram entrevistadas algumas pessoas de departamentos distintos, onde cada uma expôs sua opinião sobre as questões levantadas. O que ficou evidente em todas as entrevistas e no questionário aplicado, é que não existe um programa efetivo de endomarketing, são realizadas apenas algumas atividades isoladamente. A diretoria nem sempre dá o apoio desejado para as campanhas realizadas e a comunicação interna é precária, faltando portanto, diálogo dos departamentos entre si e com a direção. Segundo VILHENA (2003), o apoio das lideranças e a comunicação interativa interna são ferramentas predominantes do aspecto de gerenciamento de atitudes no endomarketing, mas são também, é claro, ingredientes-chave no gerenciamento da comunicação.

Existem alguns conflitos e rivalidades entre departamentos, que acabam por causar prejuízos para a eficiência da empresa e desmotivam o clima de integração e cooperação interna. Foi constatado que informações sobre a missão, dados da empresa e seus produtos não são repassados aos novos funcionários, que iniciam suas atividades totalmente desinformados. Verificou-se também que poucos funcionários recebem treinamento.

Os funcionários, na grande maioria, têm um conhecimento fragmentado, sabem de uma pequena parte de um determinado processo, geralmente o que diz respeito somente a sua função, não possuindo a visão global do processo como um todo. Muitos não conhecem a

missão e os objetivos da empresa, não têm informação sobre as metas, etc., pois estes dados são de acesso restrito a um pequeno número de pessoas.

Dos funcionários que não lidam diretamente com os clientes, 90% não sabem quem são estes clientes e não vêem como o seu trabalho afeta a relação com estes clientes. Alguns funcionários que têm contato direto com os clientes (porteiros, telefonistas) não possuem informações suficientes, e às vezes passam uma imagem inadequada da empresa. As pessoas da “linha de frente”, que estão em contato permanente com os clientes, têm uma limitada margem de decisão para resolver problemas ou dificuldades momentâneas. Isso pode provocar a cultura do: não, não sei, não é comigo, não sou autorizado, etc. Há também o risco de incentivar-se uma cultura de transferência, gerando atitudes como: só quem pode resolver isto é o gerente, só chamando o supervisor para ver se ele resolve, etc. Essas atitudes podem ser fatais, provocando uma situação altamente negativa no relacionamento da empresa com os clientes.

O tema Endomarketing ainda não está bem definido dentro da empresa, mas algumas atividades relacionadas já são realizadas, tais como:

- ✓ Jornal interno;
- ✓ Palestras e convenções para alguns departamentos;
- ✓ Intranet;
- ✓ Cartões em datas comemorativas;
- ✓ Bolo de aniversário para os aniversariantes do mês;
- ✓ Festa de natal com distribuição de brindes;
- ✓ Plano de saúde.

Normalmente essas atividades envolvem os departamentos de Marketing e Recursos Humanos. O departamento de RH passa as informações necessárias e o departamento de Marketing se encarrega da criação. Tudo é passado à diretoria para autorização e ajustes finais, depois então, é repassado aos funcionários.

O que está faltando para a empresa Delta é a efetivação do programa de endomarketing. Através de palestras, mudando a cultura das pessoas, compartilhando mais informações, mostrando a verdadeira importância do endomarketing e os resultados para todos, seria possível passar as informações aos liderados e em consequência disso, torná-los

mais motivados, já que nem sempre eles possuem informações sobre a empresa em que trabalham. Segundo todos os entrevistados, o endomarketing é importantíssimo para o bom andamento de qualquer empresa e também deveria ser implantado na empresa Delta.

A implantação do endomarketing faria com que esta empresa tivesse funcionários bem mais motivados e informados, pois as empresas que investem na formação do seu pessoal são valorizadas por seus funcionários que, por sua vez, se sentem valorizados, pois através desta atitude a empresa demonstra que acredita em seu potencial (BRUM, 1998).

RECOMENDAÇÕES

Atingir o nível em que todos estejam envolvidos e comprometidos, não só com as metas, mas também com todos os níveis dos processos da empresa, é talvez o grande objetivo e o maior desafio de uma proposta de endomarketing.

Para planejar e implementar a estratégia de endomarketing, algumas diretrizes devem ser observadas. Antes de tudo, é fundamental um diagnóstico da situação atual da empresa, que consistiu em uma avaliação cuidadosa do seu ambiente interno, onde foi identificado o seu ponto mais vulnerável: a comunicação.

O passo seguinte deve ser o envolvimento das lideranças e o reconhecimento de que o foco do endomarketing são seus funcionários. O funcionário tem que sentir que as lideranças o consideram importante, permitindo-lhe participar do processo, tanto de pesquisa interna, quanto no planejamento de seu ambiente de trabalho, nas metas e escopo de suas tarefas, nas rotinas de informação e feedback, e nas campanhas externas. Quando o funcionário compreende que é capaz de se envolver na melhoria de algo que lhe é importante, fica disposto a se comprometer com o negócio e com a estratégia de endomarketing.

Entretanto, nunca deve ser esquecido o foco externo da estratégia e de qualquer programa de endomarketing. A melhoria do ambiente de trabalho e das tarefas dos funcionários, é claro, constitui um objetivo importante em si mesmo. No entanto, o principal foco do endomarketing recai sobre o impacto de cada funcionário no marketing externo. O objetivo primordial é o de melhorar a consciência para serviços e clientes e, portanto, em última análise, as habilidades do marketing interativo e o desempenho do marketing externo pelos funcionários. Conseqüentemente, o foco interno e o externo do endomarketing caminham lado a lado.

O endomarketing tem que envolver e começar pela alta direção, para depois incluir gerentes e supervisores. Um suporte contínuo da gerência é fundamental para o desenvolvimento competente do processo.

As ações de endomarketing estão voltadas para atingir uma interação entre todos os setores da empresa a fim de atender ao cliente. A função da organização consiste não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de atividades que levem os funcionários a quererem trabalhar com ela. Para alcançar o comprometimento de todos, é necessário disseminar os valores, a missão e os objetivos da empresa entre os funcionários, levando-os a assumir compromissos e incentivá-los, delegando tarefas e oferecendo oportunidade de crescimento para todos. Como resultado haverá um clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima.

A empresa Delta deverá seguir os seguintes passos para a implantação do endomarketing:

- ✓ Diagnóstico institucional;
- ✓ Avaliação dos objetivos e intenções da organização;
- ✓ Elaboração do projeto;
- ✓ Plano de ação;
- ✓ Execução;
- ✓ Acompanhamento.

Desenvolver programas participativos que gerem:

- ✓ Motivação e comprometimento para a obtenção de índices maiores de produtividade, qualidade, competitividade e redução dos custos operacionais;
- ✓ Canais de comunicação integrados;
- ✓ Ações que permitam adequada divulgação da imagem e divulgação da empresa;
- ✓ Relacionamento integrado e melhoria do clima organizacional;
- ✓ Melhoria na qualidade de vida dos colaboradores, no contexto da organização, família e comunidade.

Ferramentas que devem ser utilizadas já no início do programa:

- ✓ Tv e vídeo;
- ✓ Treinamentos, em forma de programas internos ou externos;
- ✓ Manuais com o objetivo de proporcionar aos antigos e novos funcionários uma visão do conjunto das atividades da empresa, de modo que esta se torne conhecida, tanto no plano material como humano;

- ✓ Mural de informações, que é um instrumento de comunicação escrita extremamente flexível, pois permite transmitir ao público interno todo e qualquer tipo de informação.

A empresa Delta deve, também, fazer um melhor uso das ferramentas que já estão disponíveis, realizando um trabalho para que os funcionários saibam valorizar os benefícios que a empresa já proporciona:

- ✓ Cartões e festas em datas comemorativas;
- ✓ Intranet;
- ✓ Jornal interno, que é um meio para informar, integrar e distrair. Destina-se a provocar nos leitores conhecimentos, atitudes, opiniões e comportamentos pretendidos pela empresa, através de notícias, comentários ou artigos referentes à própria empresa e seus clientes. A administração da empresa deve estar realmente interessada em trocar informações e cooperar ativamente, promovendo uma comunicação recíproca e que não se constitua em propaganda indireta, mas sim se baseie em fatos apresentados com precisão e sobriedade;
- ✓ Palestras;
- ✓ Plano de saúde.

Algumas dicas para a empresa aprimorar as atividades que fazem parte do endomarketing:

- ✓ Investir em um constante “bom clima de trabalho”;
- ✓ Investir em treinamento e reciclagem para todos os departamentos, e não só para alguns, como é feito atualmente;
- ✓ Estabelecer um plano de cargos e salários;
- ✓ Incentivar e estimular a criatividade;
- ✓ Elogiar quando houver merecimento;
- ✓ Abrir possibilidades de diálogo;
- ✓ Estabelecer premiação para cumprimento de metas;
- ✓ Promover confraternizações;
- ✓ Ouvir críticas e sugestões.

Os diversos recursos que a empresa Delta poderá utilizar em seu programa de endomarketing, podem se classificados como:

- Permanentes

São os instrumentos utilizados de forma contínua e ininterrupta, como a intranet, jornal interno, murais, etc., todos utilizados para a divulgação das atividades e das novidades relacionadas à empresa. Esses instrumentos deverão ser monitorados diariamente pela equipe responsável, que irá buscar e receber informações de todas as áreas. O acompanhamento de metas, fotos dos novos funcionários, aniversários, reportagens publicadas em jornais externos, prêmios, fotos e relatórios de atividades comemorativas serão alguns dos conteúdos desses instrumentos de comunicação.

Pode ser realizado também um programa do tipo “Viver de Bem com a Vida”, também de natureza permanente, que terá por objetivo melhorar a qualidade de vida dos funcionários da empresa Delta.

- Periódicos

São os instrumentos repetidos a intervalos regulares, podendo ser uma atividade criada para promover a aproximação do nível operacional (supervisores e operários) com o nível estratégico (direção e gerência), realizada uma vez por mês. A pauta poderá incluir a discussão de sugestões de melhoria nos processos e produtos da empresa, e a participação poderá ser mediante prévia inscrição, liberada a qualquer funcionário.

Outra atividade que pode ser realizada é a homenagem por tempo de serviço: os funcionários que completam “aniversário de casa” (podendo ser de 10 em 10 anos) terão este tempo de serviços dedicados à empresa reconhecidos, ocasião que pode ser contemplada com prêmios que incluam eletroeletrônicos, jóias, férias extras, viagens, etc.

O Balanço Social da empresa poderá ser distribuído a cada dois anos, por exemplo, para seus funcionários, fornecedores, clientes e para a comunidade local. A partir da identificação do perfil e das necessidades do quadro funcional, o Balanço Social descreve as iniciativas e apresenta os investimentos promovidos na área social da empresa, abrangendo a saúde, o lazer, a educação, o transporte, bem como a preservação do meio ambiente.

As comemorações de final de ano podem ser estendidas aos familiares dos funcionários, incluindo, por exemplo, um concurso para a escolha do Cartão de Natal, no qual podem participar os filhos dos funcionários da empresa.

Podem ser realizados também Encontros de Comunicação, com periodicidade anual e mensal. Os primeiros têm como pauta principal a divulgação das metas anuais e são promovidos em cascata, reuniões sucessivas em que os participantes situam-se na mesma hierarquia; porém, nas reuniões do nível operacional, um dos diretores se faz presente. As metas são divulgadas e posteriormente acompanhadas por meio de indicadores que exprimem a evolução do faturamento, da participação no mercado, da produtividade, da qualidade e da rentabilidade obtida. Nesse encontro pode ser realizada também uma atividade de caráter educativo, conduzida por profissionais externos. Nos encontros mensais, também promovidos em cascata, entre chefes e subordinados, os indicadores são acompanhados com maior detalhamento. O supervisor da área pode aproveitar o momento para fazer uma análise geral do setor, discutir melhorias, apresentar funcionários novos e divulgar outras notícias de interesse do grupo.

- Eventuais

Serão os instrumentos utilizados conforme a necessidade ou o momento, como comemorações de festa de aniversário da empresa (pode ser comemorada de 10 em 10 anos), conquista de algum prêmio, lançamento de algum produto ou inauguração de uma nova filial. Pela sua natureza, são atividades que exigem planejamento específico e único. Depois de realizadas passam a integrar a história da empresa, contribuindo para cimentar os seus valores e a sua cultura.

Voltando à parte inicial de implantação do endomarketing, um passo importante também será a busca por um entrosamento maior entre os departamentos, principalmente entre o departamento de marketing e o departamento de recursos humanos. Com essa etapa realizada, torna-se mais fácil a execução e a liberação dos programas. Essa é primeira etapa: ter um bom clima de trabalho, ou seja, um ambiente agradável onde as pessoas possam dar suas opiniões.

Quando a empresa contratar novos funcionários, é fundamental que os mesmos recebam treinamento, informações sobre os produtos e sobre a empresa (onde pode ser utilizada a sugestão do manual do funcionário). Assim, eles automaticamente se sentirão motivados a trabalhar. Segundo KOTLER, “o endomarketing trata da tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem aos clientes. O marketing interno deve preceder o externo. A empresa deve efetivamente treinar e motivar os

funcionários que contatam os clientes e também treinar o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente” (1998, p. 459).

Por tudo isso, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis de organização, sejam os administradores, e não os executores, de suas tarefas. “Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas” (CHIAVENATO, 1998, p. 70).

As descrições de cargos, os procedimentos de recrutamento, o plano de carreira, salário, prêmios e benefícios indiretos, assim como outras ferramentas da administração de pessoas, devem ser utilizadas pela empresa para conquistar e manter o tipo adequado de funcionários. Estes deverão ser envolvidos no endomarketing pelo equilíbrio de três fatores: motivação, participação e premiação. A motivação estimula o funcionário a buscar o alcance de uma meta ou um resultado que irá permitir-lhe o reconhecimento e a satisfação pessoal e ante o grupo. O projeto de endomarketing deverá permitir ampla participação de todos os envolvidos, estimulando e, quem sabe, premiando sugestões, observações e conquistas.

CONCLUSÃO

O endomarketing deve buscar a revitalização da idéia de que a empresa e os funcionários são interdependentes no alcance de seus objetivos. Assim, torna-se necessário incorporar a esta ação, uma noção de comprometimento, para que não se torne apenas um castelo nas nuvens, sem alicerces, mas que represente uma forma de despertar e desenvolver nos funcionários criatividade e competência técnica e pessoal, além de propiciar uma participação dinâmica e efetiva no processo de conquista e manutenção de clientes, para que ambos (funcionários e empresa) se conscientizem dos passos necessários para evitar o fracasso, e chegar ao sucesso que, neste caso, será compartilhado.

A empresa que se preocupa com sua imagem, deve reformular suas políticas e estratégias, através do desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a comunicação, tanto ao nível do público externo, quanto interno. O elemento fundamental para a obtenção da qualidade é a participação e o apoio de todos os funcionários da empresa, comprometendo-se e conscientizando-se com os processos que envolvem o programa de endomarketing, pois qualquer um terá orgulho de pertencer a uma organização na qual as ações diárias forem consistentes com os objetivos da empresa.

O comprometimento gera um espírito de equipe em toda a empresa, assim sendo, os funcionários poderão sentir que o bem estar do grupo é importante para o próprio bem estar de cada um. Os funcionários passam a perceber que eles têm sucesso quando seus colegas também têm, e são orientados no sentido de se ajudarem mutuamente para um desempenho eficaz.

Através da conquista do comprometimento, a empresa poderá favorecer aos seus empregados o alcance do sucesso profissional e da felicidade pessoal, sem que ambos paguem caro por isso. Será gratificante para todos os envolvidos no processo, se através de uma condução, ao mesmo tempo, profissional e humana do programa, o endomarketing conseguir enaltecer o trabalho e dignificar o homem.

Para uma efetiva ação do endomarketing, os desafios são muitos e complexos. Várias são as barreiras a serem vencidas pela empresa Delta, que almeja um futuro dinâmico e participativo, de forma a se adequar aos modernos conceitos de mercado, e aumentar as suas chances de sobrevivência e sucesso. Já existe a consciência de que o endomarketing é um investimento, pois melhorando sua comunicação com o público interno a empresa Delta ganhará, principalmente em credibilidade, tornando o funcionário um verdadeiro parceiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAER, A. **Endomarketing**. Disponível em <www.alexandrebaer.com.br>. Acesso em: 02 jan. 2004.

BEKIN, S. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOGMANN, M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BRUM, A. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHURCHULL, G. **Marketing – Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços - a competição na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MILKOVICH, M. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

VILHENA, J. **Endomarketing**. Disponível em <www.institutomvc.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2003.

ANEXO

Este questionário refere-se a uma pesquisa que está sendo realizada na Empresa Delta, fazendo parte de um Projeto Técnico para o curso de Especialização em Gestão Empresarial da UFPR. Obrigado por sua colaboração.

- 01 – Você está satisfeito com a comunicação interna da empresa?
- 02 – O que você acha da comunicação entre funcionário e direção?
- 03 – E a comunicação entre os diversos departamentos?
- 04 – Você conhece a missão, objetivos e metas da empresa?
- 05 – Você já recebeu algum tipo de treinamento?
- 06 – Você sabe o que é endomarketing?
- 07 – Você acha importante a implantação de um programa de endomarketing?
- 08 – A empresa realiza alguma atividade que possa ser classificada como uma ferramenta de endomarketing?
- 09 – Para o bom funcionamento da implantação do endomarketing, é necessário um entrosamento entre Recursos Humanos e Marketing. Isso acontece hoje?
- 10 – Você tem contato direto com os clientes da empresa?
- 11 – Em caso afirmativo, a empresa oferece a você as informações necessárias para que esse contato seja realizado de maneira eficiente?