

CAMILLA STIVELBERG

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A FORMAÇÃO DA
IMAGEM EMPRESARIAL: Reputação e Obtenção de Resultados Positivos**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Prado

**CURITIBA
2009**

Ao meu Zeide.

RESUMO

Este trabalho trata da importância do *Endomarketing* nas organizações como ferramenta indispensável para a motivação, geração de lucro e melhora da *imagem empresarial*. São apresentados quatro *cases* que ilustram de forma didática a utilização do Endomarketing em *grandes empresas*, como um departamento novo que está se instalando nas companhias. Também são apresentados exemplos de ações de *Comunicação Interna*, fundamentados em diversos conteúdos.

Palavras-chave: *Endomarketing; imagem empresarial; grandes empresas; Comunicação Interna.*

ABSTRACT

This work is about of *Endomarketing's* importance inside of the organizations as an undismisable tool for motivation, profit generation and improvement of the *business' image*. It is presented four *cases* that illustrate in a didactic form the using of Endomarketing inside *big* enterprises, as a new department that is being created inside companies. Also it is shown examples of *Internal Communication* actions, grounded in many bases.

Key-words: *Endomarketing; business' image; big enterprises; Internal Communication.*

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	ENDOMARKETING: ORIGEM E DEFINIÇÕES	8
2.1	Origem.....	8
2.2	Definições.....	9
2.3	Limites do Endomarketing	15
3	IMAGEM EMPRESARIAL.....	18
3.1	Missão, Visão e Valores	20
3.2	Motivação – Satisfação.....	23
3.3	Ombudsman.....	28
3.4	Campanhas Motivacionais.....	29
3.5	Planejamento Estratégico e Canais Informativos de Endomarketing.....	30
4	DIAGNÓSTICO INTERNO	38
5	LIDERANÇA	41
5.1	Comunicação Face a Face	42
5.2	Feedback.....	45
5.3	Canais de Comunicação Face a Face.....	47
6.	OBTENÇÃO DE RESULTADOS	48
7	CASE STUDY.....	49
7.1	Starbucks	49
7.2	Ericsson	51
7.3	Grupo Pão de Açúcar.....	52
7.4	Unibanco.....	53
8	CONCLUSÃO.....	55
	REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

A importância deste trabalho reside no fato de que, segundo dados obtidos pela 4ª pesquisa *e-Facts* sobre Comunicação Organizacional, realizada no ano de 2004 pela *Mercer Human Resources*, das 114 empresas entrevistadas, a maioria delas contendo entre mil e cinco mil funcionários, 98% afirmaram que a comunicação interna é fundamental para o sucesso dos negócios e dessas 72% valorizam-na muito. Segundo Ricardo Lugó, consultor de comunicação da Mercer, a comunicação interna no campo teórico está com “a bola toda”, porém na prática não está estruturada de forma a contribuir pra os objetivos dos negócios.

No Brasil, a partir da segunda metade do século XX, as empresas iniciaram um longo processo de difusão e aparelhamento do setor de Endomarketing em suas estruturas funcionais. Isto se deu em virtude da necessidade de comunicação entre a empresa e seus colaboradores; comunicação esta que outrora era tão somente dirigida ao seu público externo.

Tratando-se de comunicação em uma empresa, não se medem esforços para se conseguir investimentos pra campanhas externas e peças publicitárias. Porém, o esforço não é o mesmo se tratando do endomarketing. Na pesquisa da Mercer, 64% dos gestores dos departamentos de comunicação interna não conseguem recursos necessários para que a função realize seu trabalho conforme o desejado.

Quando uma empresa consegue transmitir para seu público interno coerência entre discurso e prática, significa que ela de fato adquiriu uma identidade própria. Ela está alinhada aquilo que acredita e busca, isto é, seus princípios, valores e missão.

Comunicar-se com seus funcionários torna-se fundamental para o sucesso dos programas de produtividade e qualidade das campanhas. Ter no funcionário um aliado e parceiro de todas as horas passou a significar um elemento importante para a consecução dos objetivos da empresa como um todo. Sendo assim, por que não assumir, de uma vez por todas, que a comunicação empresarial deve ser integrada e profissional.

Mais do que nunca as empresas têm em suas mãos uma ferramenta de resultados, e em tempos de globalização, competitividade e responsabilidade social desenvolvem um mecanismo que geram integração dos funcionários com todas essas mudanças. Ele se torna um aliado ao negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com seu desempenho.

A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. O endomarketing existe para atrair seu primeiro

cliente: seus colaboradores internos. A imagem que o funcionário tem de sua empresa é a base externa da empresa.

Diante disso, pergunta-se, de que forma o endomarketing pode ser útil para a construção da imagem empresarial? Como as empresas vêm adotado o sistema de endomarketing? Quais as ações de Endomarketing devem ser utilizadas?

Para responder essas e outras perguntas, a metodologia empregada foi analisar o Endomarketing, esclarecer a importância deste departamento nas empresas e ilustrar com cases de grandes empresas, ressaltando que o material encontrado na academia brasileira ainda é muito aquém sendo desta forma utilizados autores ingleses e americanos para auxiliar no embasamento desta monografia.

2 ENDOMARKETING: ORIGEM E DEFINIÇÕES

2.1 Origem

Não existe precisão sobre a origem da atuação do endomarketing. Isto se dá em virtude da escassez de registros históricos, relegando as concepções hodiernas a apenas hipóteses.

Dentre as concepções sugeridas, Analisa de Medeiros Brum¹, apresenta o surgimento do endomarketing entre os anos de 1980 e 1990, época em que as indústrias e as empresas tornaram-se mais competitivas e notaram a necessidade de maior eficiência na comunicação do que aquela realizada pelos sindicatos.

Para combaterem esses sindicatos, as empresas conceberam formas criativas de cativar seus operários e trabalhadores, tentando combater as técnicas do megafone e da panfletagem, utilizada pelos sindicalistas, através de estratégias de mídia mais bem elaboradas.

Uma outra concepção, apresentada por Francisco Gaudêncio Torquato do Rego² e também publicada em Newsletter da Faculdade Cásper Líbero³, sugere que a Comunicação Interna tenha surgido na Inglaterra, no século XIX, na esteira da Revolução Industrial. Tal período é caracterizado por grandes transformações, tais quais: a intensificação do poder econômico, a produção em massa, o consumo padronizado e um gigantesco surto de urbanização, isto tudo em decorrência da crescente mecanização da indústria têxtil, posteriormente aperfeiçoada pela tecnologia do vapor o que levou, ainda, à formalização das relações entre empregado-empregador.

Estes trabalhadores passaram a fazer parte de uma enorme massa de empregados que, outrora trabalhadores de um sistema informal de relação de emprego no âmbito das guildas e corporações de ofício, tornaram-se, neste novo contexto, apenas um número.

Com o intuito de estreitar a relação entre os operários e a empresa, foram criados jornais e revistas internas que, ao informar seus funcionários, os familiarizavam com o ambiente e a política da instituição.

¹ BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: de A a Z*. Porto Alegre: Ed. Dora Luzzatto, 2008: p. 16.

² REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial / comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Ed. Summus, 1986: pp. 57-8.

³ Publicação interna da Coordenadoria de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero - Ano 3 - Nº 02 - Maio de 2005.

Embora tenha surgido há mais de cem anos, a filosofia do marketing ganhou maior amplitude nos anos de 1960. Isto se deu devido à sofisticação dos produtos e serviços entregues pelas empresas. Diferentemente do que ocorria durante a Revolução Industrial e no início do séc XX, a partir de meados do século passado, muitos serviços passaram a se tornar intangíveis, dificultando a imediata valoração dos mesmos, minimizando a abordagem dos 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Praça) limitadas tão somente a valoração de produtos tangíveis. Assim, diante disso, em virtude de mais amplo e direto contato entre clientes e empregados, surgiu a necessidade de valorização das pessoas enquanto principais agentes frente aos processos das empresas⁴. “Daí, a necessidade e importância de destacar que as organizações devem incluir mais um P no seu composto tradicional de Marketing: P de Pessoas”⁵.

A despeito dessa evolução do Marketing, somente nos anos 80 tal filosofia tornou-se amplamente aceita e indispensável no âmbito das corporações e empresas. Hoje, a comunicação interna é vista como ferramenta de resultados indispensável, sob o ponto de vista da globalização, quando se tem alta competitividade e, ao mesmo tempo, o aprofundamento da responsabilidade social e ambiental. No dizer de Maurício Tavares: “A importância que se dá a união das comunicações de forma planejada representa hoje diferencial competitivo para qualquer tipo de organização”⁶.

No Brasil, o termo Endomarketing, designado para referir-se ao marketing interno⁷ das empresas, foi cunhado por Saul Faingaus Bekin, em 1986. Sendo que *Endo*, do grego, significa posição ou ação do interior, ou seja, “movimento para dentro”. A respeito das possíveis e existentes definições e limitações de Endomarketing, passaremos abordar no próximo tópico.

2.2 Definições

Como dito, o conceito Endomarketing foi desenvolvido pelo brasileiro Saul Bekin em 1986 para competir com a nova situação internacional de mercado: a Globalização e seus efeitos nas organizações, economia e nas pessoas; com o intuito de conquistar vantagem

⁴ DUNMORE, Michael. *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Londres, Reino Unido: Ed. Kogan Page Limited, 2002: p. 8.

⁵ CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2005: p. 27.

⁶ TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. São Paulo: Ed. Atlas, 2007: Prefácio.

⁷ Em inglês: *Internal Marketing* (IM).

competitiva, rever atitudes, determinar valores, envolver e comprometer funcionários e incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um.

Em apresentação, Bekin define Endomarketing da seguinte forma:

Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno. [...] Visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço entre setores internos da organização e com os públicos externos, chamados de stakeholders (acionistas). Mas também contribui para o senso de pertencer, para a realização das pessoas. [...] O Endomarketing é um caminho para criar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.⁸

Para todos os autores utilizados nesta monografia, o conceito de Endomarketing é o mesmo: estimular envolvimento dos seus funcionários em projetos internos tornando a organização a qual ele trabalha em um lugar de confiança e prazer. É um instrumento de forte valor orientado para adquirir novos clientes externos e de retenção dos antigos prevendo sempre o lucro da empresa. O que muda entre os autores são as terminologias utilizadas.

Diante disso, Paulo Clemen assim contextualiza tais definições:

São inúmeras as terminologias e definições para comunicação interna. Alguns a denominam de comunicação Corporativa. Outros, de comunicação Empresarial. Endomarketing ou Marketing Interno também são terminologias muito utilizadas para o simples ato de comunicar dentro de uma empresa. Na verdade, este ato é simples quando o processo de comunicação interna é valorizado e inerente à cultura da Organização.⁹

Apresentando a diversidade dos públicos existentes, os quais são objetos da comunicação corporativa, Tavares assim qualifica a atividade de relacionar a empresa com o mundo a sua volta e internamente:

Comunicação Empresarial é a comunicação existente entre a “organização” (empresas privadas, empresas públicas, instituições etc.) e os seus públicos de interesse: Cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, prospects, mídia e sociedade em geral.¹⁰

⁸ BEKIN, Saul faingaus. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo Ed. Pearson 2006 p. apresentação

⁹ CLEMEN. Op. cit.: p. 18.

¹⁰ TAVARES. Op. cit.: p. 11.

Philip Kotler, conceitua Marketing Interno como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”¹¹.

Já para Analisa de Medeiros Brum¹², Endomarketing pode ser denominado todo e qualquer esforço de uma empresa no sentido de estabelecer com seus empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Os autores norte-americanos, Ahmed K. Pervaiz e Mohammed Rafiq¹³, criticam o distanciamento teórico das práticas existentes nas empresas. Para eles, tal situação se dá principalmente em virtude da ausência de um conceito unificado para o Endomarketing. Nas palavras deles:

Despite the rapidly growing literature on Internal Marketing (IM), relatively few organizations actually apply the concept in practice. One of the main problems contributing to this is that there does not exist a single unified concept of what is meant by IM. There are a variety of meanings attributed in the literature as to exactly what IM is, what it is supposed to do, how it is supposed to do it, and who is supposed to do it. This variety of interpretations as to what IM constitutes has led to a diverse range of activities being grouped under the umbrella of IM. This diversity of interpretations and definitions in turn has led to difficulties in the implementation and widespread adoption of the concept. Most importantly, these problems create contradictions at the conceptual level with respect to defining the precise domain of IM, and make meaningful investigations of the concept more difficult.¹⁴

Para Leonard Berry¹⁵, Marketing Interno é: “viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization”¹⁶.

¹¹ KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

¹² BRUM. Op. cit.: p. 15.

¹³ PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. *Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford, Reino Unido: Butterworth Heinemann, 2002: p. 3.

¹⁴ Apesar do rápido crescimento da produção científica em Marketing Interno (MI), poucas organizações aplicam efetivamente a teoria à prática. Um dos principais problemas que contribuem para tal fenômeno é o fato de não existir um conceito unificado do significado de MI. Existe uma ampla gama de definições propostas pela literatura acerca do que exatamente é o MI, sua finalidade, como gerenciá-lo e quem o deve fazê-lo. Essa variedade de interpretações levou ao agrupamento de diversas atividades correlatas sob o rótulo de MI. Ainda, tal diversidade de interpretações e definições têm trazido dificuldades para a implementação e a ampliação da adoção de tal atividade. Mais importante, esses problemas criam contradições no nível conceitual que busca delimitar o domínio preciso do MI, tornando pesquisas significativas para uma definição única mais difícil. (Tradução minha).

¹⁵ BERRY, Leonard apud PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. Op. cit., p: 4.

¹⁶ Enxergar os colaboradores (empregados) como consumidores internos, enxergar o trabalho como produtos internos que visam satisfazer as necessidades e desejos destes consumidores internos, ao passo em que satisfazem os objetivos da organização. (Tradução minha).

Ahmed e Rafiq¹⁷ definem que: “Internal Marketing is a planned effort using a marketing-like approach directed at motivating employees, for implementing and integrating organizational strategies towards customer orientation¹⁸”. Ou seja, segundo eles, o Marketing Interno tem a estratégia primordial de harmonizar os serviços internos objetivando melhorar a prestação de serviços aos indivíduos fora do sistema organizacional, ao mesmo tempo em que implementa melhorias nas relações no âmbito da corporação em si, gerando aumento dos lucros e criando um ambiente de trabalho mais produtivo.

Diante disso, pode-se concluir que, em suma, o Endomarketing engloba, através de ações de marketing interno, a comunicação interna, missão, valores e visão da empresa, estratégias corporativas, knowledge management (conhecimento em gerenciamento), treinamentos, procedimentos, padrões de serviços e medidas de estratégias de recursos humanos. Sendo a comunicação interna, como afirma Analisa de Medeiros Brum¹⁹, a linha mestra que gerencia a entrada e saída de informações, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. É através da comunicação interna que se pode trabalhar o Endomarketing.

Bill Quirke²⁰ posiciona bem a atividade da Comunicação Interna nas relações empresariais hodiernas, delimitando um dos principais objetivos desse ramo tão fundamental da ciência de fazer Marketing – o de valorizar o ser humano:

In an information age, internal communication is what enables businesses to engage their peoples' intellectual and creative assets to produce value. Despite the increasing complexity of the world, people still want to know some simple truths about what is going on, and they want to be treated as if they matter.²¹

Como se depreende das leituras realizadas até aqui, essas ações podem ser denominadas de Endomarketing como registrado por Bekin ou Marketing Interno como é conhecido internacionalmente. Neste trabalho, optou-se por utilizar ambas as nomenclaturas para referir-se ao mesmo fenômeno, sem qualquer distinção técnica.

¹⁷ PERVAIZ e RAFIQ. Op. cit.: p. 10.

¹⁸ O Marketing Interno é um esforço planejado que se utiliza de uma abordagem a partir de princípios do Marketing em si que visa a motivação dos empregados para a implementação e a integração de estratégias organizacionais dirigidas a orientação do consumidor. (Tradução minha).

¹⁹ BRUM. Op. cit.: p. 35.

²⁰ QUIRKE, Bill. *Making the connections: Using Internal Marketing to Turn Strategy into action*. Hampshire, Inglaterra: Gower, 2008: *Prefácio*.

²¹ Na Era da Informação, a comunicação interna é o que permite aos negócios estimularem as capacidades intelectuais e criativas de seus clientes, visando à produção de valor. Não obstante a crescente complexidade do mundo, as pessoas ainda procuram por verdades simples sobre o que acontece e as coisas e elas gostam de serem tratadas com a devida importância. (Tradução minha).

Para entender melhor o Endomarketing é imprescindível desmontá-lo primeiro e clarificar alguns conceitos ligados a sua terminologia.

A comunicação interna é diferente de comunicação empresarial. A comunicação empresarial é o esforço de trabalhar toda a comunicação da organização como explicado por Maurício Tavares²². Ela é dividida em três grandes estratégias bem definidas: a comunicação interna, a comunicação institucional, a comunicação de marketing e todos esses públicos de interesse, participam de todas as fases comunicacionais, chamada também de Comunicação Empresarial Integrada de Marketing. Assim, a comunicação interna é uma ação do Marketing Interno que, porém, utiliza-se muito da comunicação institucional para sua performance, que entenderemos melhor mais adiante.

Diante disso, através da sistematização abaixo, podemos observar melhor a distinção entre essas nomenclaturas:

Quadro 1 – Distinção entre nomenclaturas

<p>Comunicação Empresarial = Comunicação Corporativa</p> <p>Marketing Interno = Endomarketing</p> <p>Comunicação Mercadológica = Marketing</p> <p>Comunicação Interna ≠ Comunicação Empresarial ≠ Endomarketing ≠ Marketing ≠ Comunicação Institucional</p> <p>Comunicação Institucional + Comunicação Interna + Marketing = Comunicação Organizacional</p>

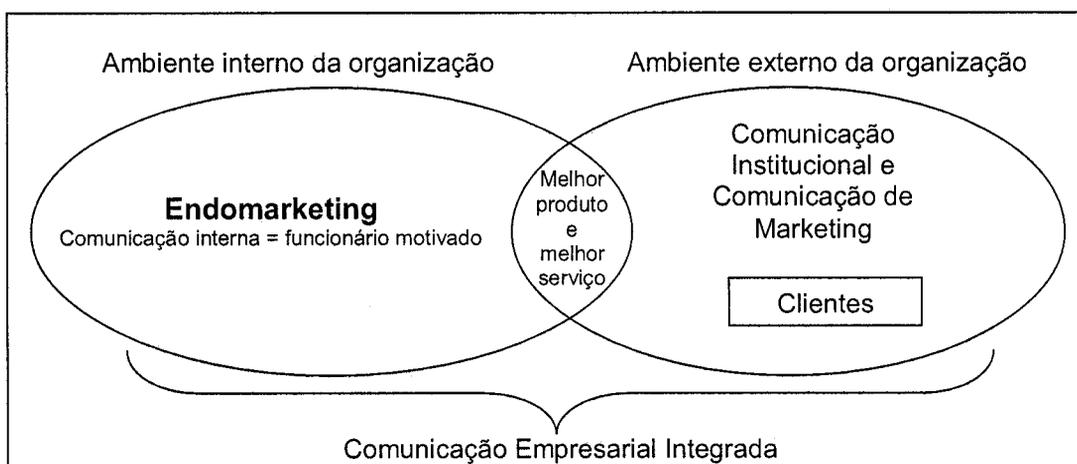
Fonte: Elaboração própria.

Baseado no esquema proposto por Tavares²³, para exemplificar melhor o papel do endomarketing, propõe-se a figura a seguir:

²² TAVARES. Op. cit.: p. 13.

²³ Ibid.: p. 49.

Quadro 2 – Ambientes da Comunicação Empresarial Integrada



Fonte: TAVARES. Op. cit.: p. 49.

Apesar de toda essa confusão que se faz sobre Endomarketing, uma coisa importante deve ser ressaltada: Todas essas “comunicações” fazem parte de um processo eficaz de Marketing Interno. Elas estão inseridas dentro do contexto de Endomarketing e são componentes para o sucesso deste novo departamento.

Todo o processo de Endomarketing se encontra na parte superior da pirâmide organizacional, pois as informações são de cima para baixo, num processo vertical. Analisa de Medeiros Brum²⁴ discorre em seu livro sobre este processo explicando que a informação é decorrente de uma decisão. A decisão por sua vez é tomada na parte de cima da pirâmide e, portanto, deve descer para a base da pirâmide. Isto posto, entende-se que o processo de tomada de decisão não se trata de uma etapa em formato horizontal, pois, não se busca o repasse de informação entre pessoas, mas sim entre a empresa e seus colaboradores.

Philip Kotler²⁵ em seu livro Marketing de A a Z diz que existem 4 tipos de empresas:

- 1- As que fazem as coisas acontecerem.
- 2- As que observam as coisas acontecerem e reagem.
- 3- As que observam as coisas acontecerem e não reagem.
- 4- As que nem percebem que algo está acontecendo.

O autor ainda afirma que ao entrar em uma empresa, é fácil dizer em 15 minutos se a organização está viva ou morta simplesmente observando a fisionomia dos empregados.

²⁴ BRUM. Op. cit.: p. 37

²⁵ KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003: p. 61.

E é aí que entra o Marketing Interno. Toda a organização depende, para seu progresso e ser considerada *benchmarking* (empresa modelo) da manutenção da integridade e da confiança na sua política e atuação. Seja no que diz respeito aos clientes, funcionários, acionistas e fornecedores. Desta maneira as ações de endomarketing auxiliam na etapa de transferência de informações.

Caracterizada como unidade econômica a empresa objetiva o lucro. Porém, para sobreviver, Francisco Gaudêncio Torquato do Rego²⁶ afirma que a empresa necessita criar mecanismos de informação que lhe capacitem conhecer o ambiente onde atua, o mercado onde deverá competir e o próprio ambiente interno que congrega sua estrutura. Ele propõe dividir este ambiente em três sistemas distintos:

- a) Sistema ambiental – onde estão inseridos os padrões sociais, culturais, políticos e econômicos. Ambiente de atuação.
- b) Sistema competitivo – que agrupa a estrutura industrial do ambiente, o relacionamento e os tipos de relações entre a produção e o consumo. Ambiente de competição.
- c) Sistema organizacional – que se refere às suas próprias estruturas internas, com objetivos, programas e políticas. Ambiente interno da organização.²⁷

Francisco G. T. do Rego consegue, em 1986, objetivar um esquema de sobrevivência para as empresas, onde ela precisará se comunicar com seu ambiente (sistema ambiental), precisará conhecer as regras do jogo competitivo (sistema competitivo) e precisará organizar suas estruturas internas, visando o trabalho ordenado, do qual resultará o sucesso de sua política (sistema organizacional)²⁸.

Assim, recebendo mensagens e enviando informações a empresa gera condições para se integrar ao meio, à competição e, por último, estabelece normas para sua melhor organização. E é nesta conceitualização que este trabalho vem analisar o endomarketing enquanto ferramenta na formação da imagem corporativa.

2.3 Limites do Endomarketing

Saul Bekin assim delimita o objetivo do marketing interno:

²⁶ REGO. Op. cit.: p. 59.

²⁷ Idem.

²⁸ Ibid.: p. 119.

O marketing interno tem como objetivo facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.²⁹

Desta forma, o autor, deixa claro que todo o processo de Endomarketing conciliado com os objetivos da empresa, torna ele em um facilitador de trocas, ou seja, além de aproximar seus empregados transforma sua imagem para seu público externo.

Theodore Levitt em seu artigo “Miopia em Marketing” aponta que: “Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo³⁰”. Ou seja, promover entre funcionários e departamentos valores e objetivos que implicam em comprometimento, trabalho em equipe, transformando a empresa em um lugar de integração.

Este é um ciclo que neste cenário de competição que nos encontramos hoje é a chave para a valorização do funcionário como pessoa e não como parte do sistema da empresa. É uma ferramenta que privilegia a coesão interna e a circulação de informações vinculadas a realidade de mercado³¹.

Em linhas gerais, o Endomarketing contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e valores compartilhados por todos os que compõem a organização do topo à linha de frente³². E isto se faz para refletir no relacionamento com o cliente externo.

O consultor e professor Maurício Tavares, sintetiza o trabalho de Endomarketing na citação abaixo:

Como o princípio de marketing está em identificar necessidades e desejos dos consumidores e clientes e, a partir daí, desenvolver ações para saná-los, o Endomarketing deve preceder este princípio, identificando as necessidades e os desejos do público interno (funcionários) e também saná-los, pois o público interno constitui, além da mola propulsora dos produtos e serviços de uma organização, o elo com o ambiente externo da mesma.³³

Como dito em tópico anterior o Endomarketing se utiliza de ações de Marketing para sua proposta estratégica com a diferença de que o Endomarketing é o Marketing voltado para

²⁹ BEKIN. Op. cit.: *Fundamentos do Endomarketing*.

³⁰ LEVITT, Theodore apud BEKIN. Op. cit.: p. 5.

³¹ Ibid.: p. 8.

³² Idem.

³³ TAVARES. Op. cit.: p. 46.

dentro da empresa. O marketing visa construir relacionamentos com o público externo da organização, seus stakeholders. Já o Endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno.

Trazendo o papel do Endomarketing de uma forma mais clara é interessante utilizar um exemplo sugerido por Maurício Tavares³⁴:

Você está vendo TV em casa quando é impactado por um comercial de um novo produto. Nada de errado, se a empresa anunciante não fosse a empresa em que você trabalha a tanto tempo.

A empresa que você trabalha fez uma nova parceria ou fusão. E você foi o último a saber, por fontes externas, como por exemplo, uma matéria no jornal.

Esse exemplo ilustra bem uma situação de desvalorização do público interno, causando desmotivação e a perda de credibilidade. Ainda no dizer de Maurício Tavares:

É justamente o desenvolvimento de ações motivadoras e comunicacionais que faz parte da filosofia do Endomarketing. Não só visando à melhoria e ao comprometimento dos funcionários, mas também como um "imã" para novos funcionários, com perfis de qualidade compatíveis com os objetivos da empresa.³⁵

A motivação e a comunicação são dois enfoques básicos do endomarketing e é fundamental explorá-los para entender melhor sobre o processo de Marketing Interno. Este tema será aprofundado no próximo capítulo.

Assim diz o escritor alemão Johann Wolfgang Goethe: "trate um homem como ele é, e ele continuará sendo como ele é. Trate-o como ele pode ser e deve ser, e ele se tornará o que pode e deve ser."³⁶

Esta frase ilustra bem este trabalho, pois, o papel do endomarketing é transformar seu público interno em algo que pode ser muito mais do que ele é.

³⁴ Ibid.: p. 18.

³⁵ Ibid.: p. 19.

³⁶ GOETHE, Johann Wolfgang.

3 IMAGEM EMPRESARIAL

Como analisado em capítulo anterior, o Endomarketing através de suas ferramentas de comunicação integrada produz ações para transformar o público interno de uma organização em “embaixadores” da bandeira da empresa.

Estar entre “As 150 melhores empresas para se trabalhar” da Revista Exame não depende só de uma série de pacotes de benefícios e incentivos aos funcionários. O que coloca a empresa nesta edição especial da revista é a percepção que os colaboradores tem da empresa na qual trabalham. E isto é imagem empresarial. Nas palavras de Analisa Brum³⁷:

O objetivo do Endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Francisco Torquato em 1986, ano da publicação de seu livro *Comunicação empresarial / comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas*, através de um olhar moderno, já vislumbrava que a dinâmica entre empregados e empresas promove um relacionamento de harmonia entre os mesmos, atingindo através de sua comunicação uma identidade empresarial que poderá ser benéfica, se bem trabalhada, tanto para o público interno quanto para o externo.

Ao se dirigir ao público externo, apresentando-lhe uma imagem positiva (de marca, produtos, pessoas, serviços), uma publicação jornalística de empresa complementa, com suas notícias, a batalha de projeção imagética e de promoção. Mostrando ao funcionário que seu veículo interno é a única publicação que exalta o seu trabalho, que fornece notícias suas, sobre sua família, seus amigos, a empresa estará conquistando sua simpatia e confiança. O empregado certamente sentirá, nessa publicação, um veículo que participa, efetivamente, de sua vida profissional, familiar e comunitária. Identificado-se com o veículo, há de se identificar com a empresa³⁸.

A filosofia empresarial de reter e adquirir novos clientes, produzir bens de consumo ou serviços excepcionais continua a mesma, porém, uma nova realização empresarial é fazer com que as pessoas queiram trabalhar na empresa. Uma Imagem Empresarial bem elaborada estimula a construção deste desejo.

³⁷ BRUM. Op. cit.: p. 15.

³⁸ REGO. Op. cit.: p. 127

Para alcançar essa “imagem empresarial”, é necessário que as empresas estabeleçam uma parceria de lealdade com seus clientes internos. Um dos objetivos do departamento de Marketing Interno é de tornar claro aos colaboradores os objetivos da organização alinhado com os anseios dos seus funcionários. Posicionando-se para dentro a empresa acaba por vender sua imagem para seu público interno transformando o lugar aonde ele trabalha em um lugar de valorização.

No capítulo anterior foi dito que o Endomarketing empresta-se das comunicações empresariais para trabalhar a sua comunicação interna. Uma dessas comunicações mais utilizadas pelo Marketing Interno é a Comunicação Institucional.

A comunicação institucional é responsável por construir e manter a imagem e o conceito da organização e, procura agregar seus interesses empresariais ao ambiente em que se encontra. São ações que visam divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização. Sua finalidade é elaborar uma imagem para o mercado externo. E é através de atividades de Marketing Cultural, Marketing Social, Assessoria de Imprensa e Propaganda Institucional que se constrói a comunicação Institucional, estabelecendo uma identidade corporativa. Conforme Maurício Tavares:

A comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização. Seu objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos³⁹.

O endomarketing utiliza-se desta identidade corporativa para promover entre seus empregados motivação e agregar valor no seu ambiente interno. Tavares afirma que:

... para uma boa imagem corporativa, é fundamental que o público interno da organização não só entenda esta boa imagem, mas também “compre” esta idéia, para multiplicar a imagem pelo ambiente externo da empresa”.
[...]

Não adianta uma organização tentar passar uma boa imagem para seus públicos externos se o público interno não compreende, não tem acesso ou simplesmente não acredita nessas boas ações. E, conseqüentemente, na boa imagem⁴⁰.

³⁹ TAVARES. Op. cit.: p. 46.

⁴⁰ TAVARES. Op. cit.: pp. 46-7.

Trabalhar em conjunto com as comunicações empresariais integradas auxilia para elaboração de uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência de seus negócios. Além disso, ela desenvolve um clima positivo entre todos os colaboradores da corporação que em momentos de crise auxilia na tomada de decisões e na clareza de suas ações, poupando uma crise de imagem, tornando-a forte tanto para quem assiste de dentro quanto para seus consumidores finais.

A pergunta central deste capítulo é: como o Endomarketing pode transformar a Imagem Empresarial? Qual a relação entre um e outro? Como trabalhá-la? Como perceber a necessidade de instalação de um departamento de marketing interno? Quais os procedimentos a serem tomados para elaborar um plano de Marketing Interno?

3.1 Missão, Visão e Valores

É importante que o departamento de Endomarketing esteja alinhado com os valores, missão e visão da empresa, e não só este departamento, mas todos os outros que se encontram dentro do sistema organizacional da empresa. Este é um dos papéis do Marketing Interno e um dos conteúdos da comunicação interna, distribuir para toda a corporação motivação e franqueza seguindo o conceito de valor, missão e visão já pré-estabelecidos pela casa.

Para entender melhor o papel destes três pilares que norteiam o processo de existência de uma empresa, a seguir apresento as explicações dos significados de cada uma delas:

Missão:

A missão de uma empresa deve ter em seu propósito responder as seguintes perguntas: Por que a empresa existe? O que a empresa faz? E para quem faz? O enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes sendo ela quem define o propósito fundamental da organização. A missão tem como finalidade expor a existência da corporação. Exemplos de Missão de algumas empresas:

TAM Linhas Aéreas

“Ser a companhia aérea preferida das pessoas, com alegria, criatividade, respeito e responsabilidade”.

Jornal O Estado de S.Paulo

“Ser um grupo empresarial rentável nos setores de informação e comunicação, nos segmentos de jornalismo, de serviços de informação, divulgação de publicidade, entretenimento e serviços gráficos. Divulgar e defender os princípios da democracia e da livre iniciativa”.

Banco HSBC S.A Banco Múltiplo

“Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas”.

Visão:

É o que a empresa deseja alcançar, a descrição do que se espera no futuro da sua empresa, o que ela deseja conquistar. Nela deverá estar embutida as seguintes perguntas: No que a empresa quer se tornar? Qual a direção é apontada? Onde nós estaremos? O que a empresa será? Em que direção eu devo apontar meus esforços? Eu estou ajudando a construir o que? Os recursos investidos estão levando a empresa para onde?

Mc Donald's

“Quatro compromissos fundamentais orientam as atividades desenvolvidas pelo McDonald's Brasil. Trata-se de um conjunto de princípios que sintetizam e traduzem a amplitude daquilo que a empresa entende como seu papel dentro da sociedade.

Compromisso com Nossa Gente

- Ser o melhor empregador e oferecer uma experiência única de desenvolvimento profissional e pessoal.

Compromisso com a Alimentação

- Oferecer produtos saudáveis e de qualidade, adequados a uma alimentação variada, equilibrada e nutritiva.

Compromisso com a Comunidade

- Participar ativamente das comunidades como um bom vizinho, que se preocupa com o meio ambiente e realiza ações em prol da saúde e do esporte”.

Grupo Pão de Açúcar

“O Grupo Pão de Açúcar almeja ampliar a participação no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil”.

Lojas Renner

“Encantar a todos é a nossa realização”.

Valores:

São as qualidades que a empresa apresenta como por exemplo: Tradição, Qualidade, Seriedade, Excelência, Competência etc. Segundo Nori Lucio Jr⁴¹, fundador da brandME, “Os “valores” são formados por um conjunto de “crenças” que se misturam com “princípios” e que juntos determinam o comportamento das empresas independente de seu tamanho, origem ou segmento de mercado”.

Nori Lucio ainda afirma que:

No dia a dia a empresa enfrenta todos os tipos de desafios. Sejam eles internos de maior controle ou externos de nenhum controle. Ambos demandam criatividade e flexibilidade na elaboração de alternativas sem perder a assertividade na tomada de decisões nem o senso ético e social que muitas vezes são negligenciados em situações de crise grave.

Uma vez definidos e publicados os valores devem ser principalmente vivenciados recompensando publicamente aqueles colaboradores que dão o exemplo prático e, portanto servem de exemplo para toda organização. Os valores impactam profundamente a empresa nas suas várias dimensões promovendo uma ordem social no sistema da empresa e que orienta:

- Líderes que cultivam os valores propagando-os entre os funcionários;
- Dirigentes que auxiliam na priorização e direcionam a tomada de decisões;
- RH facilita contratações;
- Atendimento ao cliente que vocaliza, para os clientes, tudo de bom que acontece dentro da empresa;
- Investidores que buscam investir seu dinheiro em empresas com boa prática gerencial.

Exemplos de valores de empresas:

Volkswagen

⁴¹ Este artigo faz parte da série “como construir um plano estratégico eficaz para pequenas e médias empresas”. www.brandme.com.br (13.01.2008)

1. Proximidade ao cliente
2. Alta performance
3. Adicionar valor
4. Renovação
5. Respeito
6. Responsabilidade
7. Sustentabilidade

Nestlé

1. Pessoas em 1º lugar;
2. Estreito Relacionamento de Nossas Marcas com o Consumidor;
3. Liderança de Mercado e de Atitude;
4. Qualidade Superior;
5. Performance;
6. Comprometimento;
7. Respeito;
8. Ética;
9. Transparência.

Petrobrás

“Estima, confiança, respeito e admiração: valores essenciais para a construção de uma reputação forte em uma empresa”.

3.2 Motivação – Satisfação

A motivação é uma técnica trabalhosa de manter os empregados satisfeitos e engajados com a missão da empresa. Segundo a explicação de Saul Bekin:

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do

funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização⁴².

Já para Analisa de Medeiros Brum⁴³, “motivação é um processo com intensidade, duração e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A motivação é um dos principais enfoques do Endomarketing tornando-se essencial para conquista de grandes resultados. Desenvolver ações motivadoras transformam o ambiente de trabalho em um lugar agradável e de agradável convivência, além de valorizar o indivíduo que constrói a empresa no seu dia-a-dia participando-o de todo o processo da empresa.

Hoje, encontramos muitas pessoas que não trabalham na sua área de formação, ou não estão trabalhando no que realmente gostariam. Alcançar a felicidade e o prazer no trabalho é difícil, mas não impossível e a empresa pode auxiliar nesta alteração de realidade de seus funcionários. Primeiro investindo em infra-estrutura, transformando seu ambiente físico em um lugar que atenda todas as necessidades físicas de seus funcionários, tendo em vista o investimento financeiro que a empresa poderá fazer. Em segundo, e o mais difícil, é conseguir proporcionar um bem estar psíquico, como explica Analisa Brum⁴⁴. A autora cita dois caminhos que a empresa deve seguir para atingir a subjetividade da psique humana.

- Criar e manter canais de comunicação abertos e diretos para fazer fluir as relações profissionais com clareza de regras, mensagens e papéis.
- Respeitar as diferenças existentes entre as pessoas e utilizá-las como fonte de crescimento e não de atrito⁴⁵.

Por sua vez, a comunicação é fator importantíssimo nas relações entre empregador e empregados. A falta deste relacionamento afasta o público interno e o fator de confiança some. Desta maneira, todos os autores utilizados neste trabalho concordam em uníssono com a importância de uma boa comunicação para o desempenho do Endomarketing visando motivação e comprometimento dos seus. Conforme Bekin:

Funcionário motivado e mobilizado tem motivos de sobra para entrar em ação, e a comunicação é justamente o que abastece e o mantém jogando “com amor a camisa” (...). Assim o Endomarketing é um coadjuvante com intensa participação na motivação do público interno⁴⁶.

⁴² BEKIN. Op. cit.: p. 88

⁴³ BRUM. Op. cit.: p. 116

⁴⁴ Ibid.: p. 114

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ BEKIN. Op. cit.: p. 69

Baseando nas conclusões de Analisa Brum⁴⁷ e Maurício Tavares⁴⁸, a empresa é responsável por 50% da motivação de um funcionário. Os outros 50% são de responsabilidade do próprio funcionário chamado de automotivação. Ou seja, cabe as empresas estimularem seus funcionários, porém, depende da abertura e das variáveis de cada um para receberem esses estímulos.

Um processo de motivação é criado através da valorização do indivíduo no time e de critérios como compartilhar valores e objetivos da corporação assim como, recompensas e envolvimento nas tomadas de decisões comprometem e engajam o colaborador ao grupo.

Bekin⁴⁹ discorre em seu livro uma seqüência para um processo de motivação empresarial, são elas:

- Estímulos
- Esforço
- Desempenho
- Valorização
- Recompensa
- Satisfação
- Comprometimento

Cada ação da seqüência proposta por Bekin deve estar aliada com seguinte e assim por diante. Uma move a outra para que o processo funcione. Toda esta seqüência significa um reconhecimento do trabalho do funcionário, sua valorização e a recompensa de ambos os lados. Recebendo estímulos, há um esforço mensurado pelo desempenho. Esse desempenho é valorizado através de recompensas que trazem a satisfação pelo trabalho cumprido. E, por fim geram comprometimento para a empresa que propôs esse desafio. Esse mecanismo proporciona uma troca de favores: a empresa fornece segurança, salário, carreira, status e reconhecimento profissional e o funcionário devolve com conhecimento, experiência, talento dedicação, curiosidade e empenho⁵⁰.

As oportunidades que as empresas devem oferecer aos seus funcionários para deixá-los motivados não são somente planos de cargos e salários, benefícios como, por exemplo,

⁴⁷ BRUM. Op. cit.: p. 117

⁴⁸ TAVARES. Op. cit.: p. 19

⁴⁹ BEKIN. Op. cit.: p. 88

⁵⁰ BEKIN. Op. cit.: p. 78

vale alimentação, creche, bonificação, benefícios entre outros. Essas são responsabilidades básicas de qualquer grande ou pequena corporação. Para motivá-los é necessário um envolvimento com a corporação, informações sobre o que está acontecendo na empresa, de como ele é importante para o dia-a-dia da companhia, de como o trabalho que ele exerce é reconhecido e valorizado.

A valorização de um funcionário pode ser estabelecida de inúmeras maneiras. Por exemplo: viagens, dinheiro e premiações. Tais vantagens configuram-se em um tipo de incentivo, demonstrando aos funcionários a satisfação da empresa para com os resultados obtidos com o trabalho.

Bekin sintetiza o que foi exposto da seguinte maneira:

Ao conhecer previamente as motivações, os anseios e as expectativas dos funcionários, pode-se canalizar melhor seus objetivos, adequando ou rearranjando a organização de tal forma que tenhamos as pessoas certas nos lugares certos. [...] Satisfação, freqüentemente, é sinônimo de produção.⁵¹

O real objetivo do Endomarketing é apresentar de forma didática, clara, coerente e consistente que, juntos, empregado e empregador, podem alcançar um bom salário e reconhecimento e o aumento dos lucros, respectivamente.⁵² E é através do sistema de comunicação interna que o funcionário fica “por dentro” do negócio da empresa.

Para Tavares:

...um funcionário desmotivado, que não conhece os processos da empresa onde trabalha e o negócio como um todo, obviamente estará limitado em suas atividades, implicando, assim em qualidade inferior nas suas ações de trabalho, o que resultará em produtos e serviços que não satisfarão ao cliente da empresa. Este, por sua vez, poderá até nutrir um sentimento de incredibilidade e repulsa aos produtos e serviços, prejudicando assim a imagem da empresa no mercado.

Para gerenciar a motivação através do sistema de comunicação interna é necessário trabalhar a integração empresarial, ou seja, engajar líderes e subordinados e unificar setores, departamentos e todas as unidades da empresa, sendo o líder ator fundamental para disseminar as ações de Endomarketing. Nas palavras de Saul Bekin: “a comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que por sua vez, é mantida

⁵¹ Ibid.: p. 73.

⁵² Ibid.: p. 35.

pelo processo de comunicação⁵³”. Esse processo gera fidelidade dos clientes internos e consciência em desenvolver sempre o melhor, pois ele receberá o melhor.

O papel que o líder exerce neste processo é muito importante, pois as técnicas de motivação estão atreladas ao seu trabalho como incentivador. O desempenho que o líder exerce no Marketing Interno será explorado no terceiro capítulo desta monografia.

As atitudes para que se crie motivação são: *feedback*, programa de capacitação, plano de carreira, canal de comunicação global, integração de processo, coordenação entre as atividades desempenhadas pelos departamentos de Endomarketing e Recursos Humanos, programa de benefícios e participação coletiva nos resultados.

O *feedback* representa o retorno de uma mensagem enviada por um emissor a um ou mais receptores. Alguns destes retornos representam uma simples confirmação do recebimento da mensagem. De uma forma mais simples, no âmbito de uma corporação, representa a troca de mensagens entre a gerência e seus funcionários, fornecendo informação pela cadeia hierárquica, permitindo a correção de rumos, quando necessário. O *feedback* cria diálogo, no dizer de Bekin⁵⁴.

Programa de capacitação nada mais é do que treinamento, que implica na educação, instrução e transmissão de técnicas e valores aos funcionários e líderes, objetivando o desenvolvimento profissional e humano. Bekin⁵⁵ acrescenta dizendo que o treinamento visa criar as condições para o comprometimento do funcionário com os valores, planos e objetivos da empresa.

Plano de carreira ou também chamado de banco de oportunidades é um instrumento eficaz que busca a motivação dos funcionários e evitar a rotatividade. Assim, plano de carreira é o mecanismo pelo qual as empresas traçam, de forma objetiva, os caminhos que devem ser percorridos pelo funcionário, possibilitando a promoção funcional em uma carreira verticalmente constituída.

A elaboração de um canal de comunicação global facilita a troca de informações entre todas as áreas e unidades da empresa, com o intuito de divulgar somente as informações pertinentes à imagem da companhia. Este mecanismo procura a difusão de notícias genéricas, afetas a todas as esferas, departamentos e unidades. Representa a “voz do presidente” da corporação.

⁵³ BEKIN Op. cit.: p. 99

⁵⁴ BEKIN. Op. cit.: p. 98.

⁵⁵ Ibid.: p. 74.

Integração de processo são campanhas de incentivo que buscam a conexão entre aquilo que se está produzindo e para que serve o produto fabricado.

É fundamental que exista a coordenação entre as atividades desempenhadas pelos departamentos de Endomarketing e Recursos Humanos. Criar uma rede de comunicação de assuntos pertinentes ao RH é a maneira ideal de organizar as informações relativas a política da empresa elaboradas para os funcionários. Todos os comunicados de política de cargos, salários, benefícios, parcerias, etc, devem estar em sintonia com os projetos de Marketing Interno para posicionar todas essas notícias em uma só linguagem, deixando sempre clara e acessíveis todas essas informações aos colaboradores.

Um programa de benefício deve sempre focar qual é o valor do seu funcionário para a empresa, os cuidados que a empresa toma com as “pessoas da sua casa”. Conforme Analisa Brum: “benefício não é apenas assistência médica e vale refeição. Benefício é tudo o que é oferecido ao público interno para que ele tenha uma maior qualidade de vida e bem estar⁵⁶”.

Uma das formas de estímulos e motivação dos colaboradores mais utilizados pelas empresas, porém pouco exemplificadas, é a participação coletiva nos resultados ou conhecida também como PLR – Participação nos Lucros e Resultados. Ela é uma bonificação anual proporcionada aos profissionais levando em consideração sua produtividade e os resultados alcançados por sua equipe. É um pagamento em dinheiro por todo o esforço do funcionário durante um determinado período.

Unindo todas essas ações e trabalhando-as de forma clara, funcionários e gerentes saem motivados e é através do Ombudsman que tais prerrogativas podem ser defendidas e alcançadas.

3.3 Ombudsman

O termo *Ombudsman* foi adotado no Brasil pela primeira vez pelo Jornal Folha de S. Paulo no ano de 1989. Sua função é a de representar os interesses do leitor na estrutura do jornal, ou seja, sua atender os leitores da Folha encaminhando suas reclamações à Redação⁵⁷.

Ombudsman é uma palavra de origem sueca que surgiu em 1809 quando o Parlamento da Suécia decidiu ter um representante dentre os cidadãos dentro do Parlamento.

⁵⁶ BRUM. Op. cit.: p. 44

⁵⁷ Publifolha (Ed.). *Manual da redação: Folha de S. Paulo*. Divisão de Publicações do Grupo Folha. São Paulo: Ed. Publifolha, 2001, p. 114.

Ombuds quer dizer representante e *man* cidadão, ou seja, *ombudsman* quer dizer *representante do cidadão*⁵⁸.

Grandes empresas utilizam-se desta nomenclatura para o profissional cuja tarefa é atender os clientes da organização, ouvindo suas demandas por algo que a empresa fez de errado ou que de alguma forma deixou o cliente insatisfeito. Este trabalho é conhecido popularmente como SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) ou como Ouvidoria; sendo este mais notório nos setores públicos. O cliente pode fazer sua queixa que será registrada e encaminhada ao departamento responsável para análise e eventual solução.

Trazendo esta figura para o departamento de Marketing Interno, este profissional deverá atender às demandas dos colaboradores em relação à conduta da empresa a qual ele trabalha.

A ideia central de ter um profissional como esse dentro da empresa para atender especificamente empregados é de melhorar a comunicação interna e o desempenho do quadro funcional, descobrindo através dos próprios funcionários coisas que os deixam insatisfeitos, denúncias, problemas de assédio moral e de equipamentos estragados. Assim, a função do *Ombudsman*, dentro da empresa, é o de receber a crítica e repassá-la aos superiores, mantendo em sigilo o nome do funcionário, objetivando resolver o problema para trazer a motivação de volta ao mesmo.

O *Ombudsman* tem um papel muito importante dentro da empresa, porque é através dele que se pode solucionar os problemas de comunicação entre gerência e funcionário, adequar treinamentos para a área, encomendar equipamentos novos e, principalmente, transformar o local de trabalho mais harmonioso. Em diversas empresas este “canal” é sigiloso para que funcionário tenha abertura para fazer denúncias e queixas sem se identificar. Muitas vezes por medo de perder o emprego o funcionário se cala ao invés de tentar solucionar o problema. Em empresas grandes, o *Ombudsman* é o único canal para medir a satisfação dos funcionários, por isso sua importância dentro de um departamento de Endomarketing.

3.4 Campanhas Motivacionais

⁵⁸ <http://www.tl02.com.br/blog/2009/01/10/o-que-faz-um-ombudsman>. Acesso em: 15/12/2008.

Campanhas motivacionais são campanhas de marketing interno para envolver colaboradores com a política e a cultura da empresa. Analisa Brum⁵⁹ divide em três tipos as campanhas motivacionais, a qual acrescento uma a mais.

1 – Campanha de Introdução

Acredito que novos colaboradores devam se engajar desde o início com a política da empresa. Por isso uma campanha motivacional de boas vindas explicando o funcionamento da empresa assim como sua estrutura é importante para valorizar e motivar esse novo funcionário, colocando-o a par de todo processo e desenvolvimento da companhia.

2 – Campanha de lançamento

Segundo Analisa, as campanhas de lançamento são campanhas realizadas para lançar um processo, programa, projeto ou desafio.

3 – Campanha de reforço

Analisa informa que as campanhas de reforço são campanhas realizadas para reafirmar conceitos, políticas, programas, projetos internos entre outros.

4 – Campanhas temporárias

Conforme a autora são campanhas realizadas em datas específicas, porém sem uma sistemática, definidas a partir de uma determinada necessidade.

3.5 Planejamento Estratégico e Canais Informativos de Endomarketing

Uma imagem empresarial valorizada depende, como já explorado neste capítulo, de um posicionamento positivo tanto com relação ao mercado externo quanto pelo seu público interno. Como dito, os colaboradores são a fonte de difusão da imagem empresarial, a

⁵⁹ BRUM. Op. cit.: p 167

construção da reputação dela é função de todos os colaboradores desde o alto escalão até empregados de mais baixo padrão.

Toda a empresa necessita de canais, instrumentos e ações para posicioná-la estrategicamente frente a um mercado competitivo. Para tanto, a elaboração de um planejamento estratégico é essencial para desenvolver ações organizadas de Marketing Interno e disponibilizar adequadamente os meios de comunicação a serem veiculados. É através da comunicação interna que se estabelece a visão estratégica da empresa e os objetivos que ela pretende atingir.⁶⁰

O processo de construir uma filosofia interior não é fácil, é ela quem representa o conceito da empresa, os valores que ela quer passar e a maneira como ela trata e se preocupa com os seus da mesma forma que se preocupa com seu consumidor.

Analisa de Medeiros Brum, sugere a elaboração de um planejamento de conteúdo. A autora afirma que, como as ações de Endomarketing são decorrentes de decisões e fatos do dia-a-dia, seria difícil planejar o conteúdo exato com antecedência. O importante é separar os grupos de conteúdo que permitirão o planejamento conceitual, estrutural e criativo. Ela indica alguns grupos⁶¹:

- a) Gestão (objetivos, estratégias e resultados);
- b) Recursos Humanos (benefícios, incentivos, política salarial, treinamento, integração e desligamento de colaboradores, etc.);
- c) Mercado e Produto (o que produzimos e/ou vendemos, para quem produzimos/vendemos, em que mercado atuamos, quem são os nossos concorrentes, etc.);
- d) Produção (metas a serem cumpridas, processos e resultados);
- e) Responsabilidade Social (ações comunitárias, programas de voluntariado);
- f) Responsabilidade Ambiental (programas de tratamento de resíduos, campanhas de preservação, etc.);
- g) Celebrações (aniversário da empresa e dos colaboradores, datas comemorativas, prêmios obtidos pela empresa, resultados alcançados, etc.);
- h) Participação nos Resultados (regulamento, acompanhamento mensal e divulgação do resultado semestral e/ou anual);
- i) Programa de Reconhecimento (por tempo de casa, pelo cumprimento de metas, pela conquista de clientes, etc.);
- j) Diretrizes e normas internas (código de ética, padrões e procedimentos);

⁶⁰ BRUM. Op. cit.: p.140, 141

⁶¹ Ibid.: p. 152, 153

k) Dia a dia da empresa;

Analisa Brum ainda completa dizendo que para cada grupo de conteúdo deve-se colocar todos os assuntos com os quais a empresa se depara diariamente. Através desse planejamento que serão determinados os canais de comunicação a serem adotados pelo departamento.

Além de ordenar os conteúdos, Analisa de Medeiros Brum⁶², divide em três dimensões de planejamento, são elas:

- Comunicação Interna corporativa

Da empresa para o público interno de todas as suas unidades

- Comunicação Interna Local

Da unidade para seu público interno

- Comunicação Face a Face

Da liderança para seus subordinados

Antes de formar os canais informativos é importante desenvolver a filosofia de trabalho do departamento de endomarketing através de dois mecanismos:

Slogan:

Segundo Brum, slogan interno “é a frase que representa o posicionamento interno e que pode estar associada a assinatura do processo ou identificando os canais oficiais de comunicação interna”.⁶³ A autora ainda informa: “o slogan interno precisa ter coerência com a gestão da empresa.”⁶⁴

Marca Interna:

Os personagens para campanhas internas devem ser bem explorados, conforme relata Analisa Brum deve ser um símbolo que represente a visão da empresa, que envolva o escopo

⁶² BRUM. Op. cit.: p.153

⁶³ Ibid.: p. 148

⁶⁴ Ibid.: p. 149

do processo de comunicação interna e que represente o objetivo global e o cenário da empresa naquele momento.⁶⁵

Para unir todos esses processos entram em cena os canais informativos. Esses canais são conhecidos como “House Organs”, “organismos da casa”, uma publicação destinada ao público interno de uma organização, uma denominação dada ao veículo (jornal ou revista) de uma empresa ou entidade. Porém, as mudanças no mundo empresarial, modernizaram também o house organ. Hoje existem versões mais rápidas e contemporâneas, com o advento da internet, como as newsletters e a intranet.

Vejam os canais informativos que englobam esse processo de comunicação interna:

1- Revista Interna:

A revista interna segue os mesmos padrões de uma revista comercial. Qualidade, criatividade e identidade são fatores decisivos para uma revista interna segundo Analisa Brum. Conforme a autora, além de informar a revista deve “envolver os colaboradores, fazendo-os não apenas se interessar pelo seu conteúdo, mas esperar pelas próximas edições”⁶⁶

Com relação ao conteúdo, devem ser abordados assuntos variados como por exemplo: eventos, programas corporativos, programas de treinamentos entre outros. Os textos devem ser escritos de forma objetiva e de fácil compreensão para que todos os colaboradores possam compreender, pois a revista pode ser lida tanto pelo acionista como empregados mais simples.

É importante ressaltar que a revista interna além de assuntos descontraídos deve trazer informações estratégicas da empresa, processos de gestão e cultura além de assuntos que valorizem a importância do colaborador. Outro aspecto importante e ressaltado por Analisa Brum, é que a revista interna é uma ótima mídia para a veiculação de anúncios de campanhas internas, de encartes e de outras interações que podem ser criadas⁶⁷.

A forma de entrega da revista pode ser feita diretamente na empresa, entregue de mão em mão, ou, se a empresa tiver condições, por correio, quando o funcionário recebe a revista em sua própria casa.

⁶⁵ Ibid.: p. 153

⁶⁶ Ibid.: p. 155

⁶⁷ Ibid.: p. 156

2 - Jornal Mural:

Segundo Analisa, os jornais murais são uma importante mídia para campanhas motivacionais.

O jornal Mural é uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação. É um espaço para informações diárias da empresa e é um veículo de custo baixo.

Este veículo atinge todos os funcionários, porém, hoje em dia, tem fundamental importância para alcançar os colaboradores que não tem acesso a internet, como por exemplo, funcionários de chão de fábrica.

É importante não confundir jornal mural com quadro de avisos. Os jornais murais trazem através de um espaço interativo, informações sobre a empresa, transmite notícias e é um apoio a campanhas internas. Um quadro de avisos esta mais ligado aos sindicatos, divisão de pessoais, com avisos rápidos.

3 - Boletins Informativos:

Hoje existem dois tipos de boletins informativos para dois tipos de públicos diferentes, porém com o mesmo conteúdo o que diferencia é o tipo de divulgação. Para os colaboradores com acesso a internet, os boletins são enviados por email como informação prioritária. Para o pessoal do operacional, são entregues em papel de mão em mão.

O boletim tem em seu conteúdo informações importantes do dia ou alguma informação de repasse imediato. O boletim mostra a atenção que a empresa tem com seus funcionários os colocando a par de todos os acontecimentos.

4 – Painel de resultado:

O painel de resultados pode ser colocado ao lado do Jornal Mural como um acompanhamento das metas e dos resultados obtidos. É uma informação adicional e não faz parte do conteúdo do jornal.

5 – Intranet

Existe uma demanda muito grande por troca de informações e a internet é a responsável por toda essa interação. Assim viu-se que o ambiente corporativo é uma grande

oportunidade para esse intercâmbio. A partir dessa idéia criou-se “uma rede de computadores e servidores para empresas, e a isso denominou-se intranet”⁶⁸.

A intranet é hoje uma ferramenta de comunicação que de uma forma incrível une de forma atraente e dinâmica todo seu público interno.

As diversas áreas, departamentos e pessoas, em seus diversos locais físicos e geográficos, estão conectados para a troca de informações. (...) A intranet permite hoje a integração instantânea da empresa, tornando o processo mais ágil, eficaz e menos propenso a erros⁶⁹.

Utilizando os mesmos padrões da internet, a intranet diminui o uso de informações impressas, ou seja, o uso de papel, e agiliza a troca de informações. A navegação permite que o funcionário acesse por exemplo, diversas vezes manuais e normas da empresa, busque seus direitos, conheça e interaja com outras áreas.

6 – TV Interna

A televisão interna é um novo canal de comunicação corporativa e que tem despertado muito interesse por ser capaz de construir e consolidar a imagem e a cultura da empresa⁷⁰. Porém, é um mecanismo complexo e de alto custo de produção e que necessita de profissionais especializados e de pesquisas constantes.

7 - Newsletter

Em se tratando de comunicação interna, a Newsletter seria uma revista virtual enviada de forma regular e periódica, podendo ser semanal, quinzenal, mensal ou trimestral, e enviada através de email para os funcionários oferecendo a ele conteúdos sobre assuntos específicos juntamente com produtos e serviços oferecidos pela empresa.

8 – Broadcast

O significado da palavra Broadcast do inglês é transmissão. Definindo o termo, broadcast é um processo pelo qual se transmite ou difunde determinada informação, tendo

⁶⁸ BEKIN. Op. cit.: p 65

⁶⁹ Ibid.: p. 65

⁷⁰ BRUM. Op. cit.: p 160

como principal característica o envio desta informação para muitos receptores ao mesmo tempo.

Em comunicação interna, o broadcast é uma comunicação semanal enviada através de email, trazendo instruções especiais e exclusivas ao grupo selecionado ou a toda corporação.

Esses 8 tipos de canais informativos são ações de comunicação interna de longa duração, elas exigem profissionais e acompanhamento diário. A criação de um departamento de endomarketing é importante para que essas ações tenham continuidade.

Existem outros tipos de canais informativos que são temporais, ou seja, são ações de marketing interno com tempo de duração, pois estão ligados a uma promoção ou a uma campanha específica, e, sempre estão vinculados aos canais descritos acima. São eles:

a) Espelhos de Banheiro

Conforme Analisa de Medeiros Brum, campanhas realizadas nos banheiros podem veicular mensagens informativas quanto motivacionais. São campanhas internas que representam uma oportunidade para que as empresas possam trabalhar a emoção, o bom humor e principalmente o respeito pelos colaboradores. Um exemplo que a autora dá são adesivos afixados nos espelhos do banheiro que o funcionário pode se olhar dentro de uma determinada imagem ou texto⁷¹.

b) Elemídia

Este canal deve ser utilizado em grandes empresas que tenham elevadores em suas estruturas. A Elemídia é um veículo de comunicação que através de monitores instalados em elevadores trabalha com notícias online para um público segmentado.

c) Display de Mesa

É um canal de custo muito acessível e de bastante visibilidade. Conforme Analisa Brum, “o display tem sido muito utilizado para a veiculação de informações que podem ser sobre o

⁷¹ BRUM. Op. cit.: p 165

dia-a-dia da empresa ou sobre grupos de conteúdos mais importantes como de Recursos Humanos”⁷².

Para elaborar todos esses canais informativos é necessário um bom planejamento e, esse planejamento se inicia pelo Briefing do inglês resumo. Maurício Tavares explica de maneira objetiva a função do Briefing: “colher informações e com base nelas, planejar e agir”⁷³. De forma mais didática, Tavares discorre: “é o conjunto de informações que o profissional de comunicação/marketing colhe junto ao seu cliente para dar início aos trabalhos referentes à área”⁷⁴.

E, é através deste trabalho aliado as pesquisas e a um bom diagnóstico que associados resultarão em um bom planejamento para o Marketing Interno e os canais de comunicação a serem utilizados. .

⁷² BRUM. Op. cit.: p 159

⁷³ TAVARES. Op. cit.: p.103

⁷⁴ Ibid.: p.104

4 DIAGNÓSTICO INTERNO

Para se introduzir um departamento de Marketing Interno no fluxograma de uma empresa é de extrema importância realizar o diagnóstico de aplicação do endomarketing. Segundo Saul Bekin:

[este diagnóstico tem por] objetivo levantar um plano de ação coerente, consistente e eficaz. O diagnóstico baseia-se em mapear o público externo da organização: o que os clientes esperam, acham ou pensam dela. O interessante é comparar as duas percepções, empresa e cliente, para identificar o quanto estão distantes entre si.⁷⁵

Como analisado por Bekin, o diagnóstico revela qual a imagem que a empresa transmite, tanto com relação aos clientes externos quanto para os seus próprios colaboradores. Uma vez identificada, surge um plano de ação de Endomarketing elaborado com todas as campanhas ideais para reerguer a imagem da empresa.

Uma das avaliações sugeridas por Bekin é a conhecida análise SWOT do Marketing, transformada para uma avaliação interna.

S - (Strengths) Força

W - (Weaknesses) Fraquezas

O - (Opportunities) Oportunidades

T - (Threats) Ameaças

Saul Bekin afirma que a avaliação de um diagnóstico interno é mais precisa que um diagnóstico externo, pois é um ambiente que permite mais controle e exatidão nas suas pesquisas. Ele também assegura que um diagnóstico interno dá maiores chances de viabilidade de projetos externos. Assim, em suas palavras: “quanto mais se conhece as potencialidades e limitações internas, melhor é o desempenho externo.”⁷⁶

Neste mesmo entendimento, Bekin prossegue:

O diagnóstico de Endomarketing é o ponto de partida, o marco zero. Ele fornece conceitos de planejamento para um autoconhecimento de pontos fracos e fortes da empresa, em comparação com as oportunidades e as ameaças do mercado. Um bom

⁷⁵ BEKIN. Op. cit.: p.56

⁷⁶ BEKIN. Op. cit.: p.64

ponto de partida que empregamos em nossa atividade é começar perguntando como você é descrito por seu cliente, fornecedor, colega, subordinado e chefe.⁷⁷

Baseando-se, ainda, no processo de diagnóstico interno proposto por Bekin, o primeiro passo para a implementação de um departamento de Endomarketing é ajustar e identificar as necessidades com a realidade da empresa. Diante disso, existem dois métodos de pesquisa utilizados para a realização do diagnóstico: a pesquisa formal, através dos métodos qualitativos e quantitativos e a pesquisa informal como um complemento da primeira.⁷⁸

Neste sentido, Tavares⁷⁹ conceitua a pesquisa informal como aquela “utilizada para avaliar tópicos referentes à comunicação [percorrendo toda a empresa], avaliando o nível e a qualidade da comunicação interna”. Segundo o autor, tal avaliação deverá ser realizada, de preferência, por uma empresa terceirizada, que poderá ser acompanhada por uma pessoa da área de comunicação da empresa terceirizante.

Com relação à pesquisa formal, Tavares a delimita como sendo o “questionário aplicado aos funcionários para avaliar questões referentes à motivação; comunicação; imagem interna; imagem externa; gestão de recursos humanos; qualidade e produtividade⁸⁰”; O autor alerta que ambas as pesquisas – informal e formal – devem ser realizadas de forma complementar uma à outra.

O diagnóstico de Endomarketing pode revelar três tipos de situações dentro de uma empresa, sugere Bekin. Na primeira descobre-se que a empresa visa apenas o atendimento ao cliente, somente sua missão é importante; na segunda, falta a manutenção de uma cultura de serviço e agregação de valores e, na terceira, criou-se uma mentalidade dentro da empresa, mas falta dinâmica e comunicação⁸¹.

O autor afirma, ainda, que para qualquer uma destas situações deverão ser propostas duas linhas de ações: atitude e comunicação. Para Bekin, a atitude é:

...aquela que inclui as ações que visam a conscientizar o funcionário da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Ela inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e a qualificação do funcionário, para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas na empresa.⁸²

⁷⁷ IDEM

⁷⁸ TAVARES. Op. cit.: p.40

⁷⁹ Ibid.: p. 41.

⁸⁰ Ibid.: p. 43.

⁸¹ BEKIN. Op. cit.: p. 66.

⁸² Ibid.: p. 67.

Por sua vez, o autor conceitua a comunicação como a linha “que deve estabelecer um amplo sistema de informação capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.”⁸³

Após realizada esta primeira etapa do diagnóstico de Endomarketing, cria-se um Plano de Ação que deverá ser implementado para a efetiva criação do departamento. Este Plano de Ação deverá conter os seguintes tópicos: *a)* treinamento e desenvolvimento; *b)* processo de seleção; *c)* plano de carreira; *d)* motivação; *e)* valorização; *f)* comprometimento e recompensa; *g)* sistema de informação e uma rede de comunicação interna; *h)* segmentação do mercado de clientes internos; *i)* cenário para novos produtos; *j)* serviços e *k)* campanhas publicitárias.

O principal resultado proveniente deste diagnóstico é a capacidade de traçar o perfil de funcionário para a empresa, que ajudará no recrutamento de novos colaboradores com perfis mais adequados.

Todavia, há a necessidade da criação de mecanismos de controle e supervisão das atividades de endomarketing da empresa para a otimização do desempenho, visando à continuidade dos trabalhos do departamento e a manutenção de um patamar adequado dos serviços do mesmo.

⁸³ BEKIN, op. cit.: p; 67.

5 LIDERANÇA

Para qualquer programa e/ou projeto de uma empresa dar certo não depende apenas do esforço de um departamento de Endomarketing, necessita de um trabalho em conjunto com líderes, gerentes, diretores e até do presidente da companhia.

A gerência deve estar comprometida em transmitir aos seus funcionários responsabilidade, vontade de participação e a capacidade de iniciativa. Como informa Saul Bekin; “O novo gerente ‘como líder’ não tem o perfil de ‘chefão’ mas do comunicador, capaz de passar bem a mensagem, de transmitir confiança e credibilidade”⁸⁴.

Hoje, os líderes têm uma importância maior dentro das empresas, seu poder de contribuição é ampliado, pois uma orientação dada ao seu funcionário esta ligada diretamente aos resultados que está conectado com os clientes externos.

(...) O líder consciente, seguro não hesita em delegar poder, pois sua atitude é de transmitir conhecimento, de injetar confiança, colaboração e lealdade. A delegação de poder fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial. Os norte-americanos chamam essa técnica de gerenciamento de *empowerment*.⁸⁵

Existe uma necessidade de fazer com que os líderes sejam capazes de transmitir com franqueza, clareza, o pensamento e a ação da empresa, destacando as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser absorvidos.

Conforme relata Analisa Brum, “Acredito que quando os líderes quando recebem informações que devem passar para a base, através de canais específicos para eles, acabam entendendo e assumindo o papel de intermediários entre a direção da empresa e a base da pirâmide organizacional”⁸⁶.

A falta de comunicação gera boatos e informações falsas que podem comprometer a imagem da empresa. Essa desinformação tem efeitos muito negativos tanto para os próprios empregados quanto para as lideranças. Empresas inteligentes criam oportunidades para que a comunicação interna aconteça não apenas com materiais e ações, mas através das suas lideranças. Saber comunicar é um desafio que existe para que gere comprometimento de

⁸⁴ BEKIN, op. cit.: p; 158

⁸⁵ Ibid.: p; 95

⁸⁶ BRUM. Op. cit.: p 101

ambas as partes. Nas palavras de Saul Bekin, “Uma comunicação limpa, previne desempenhos irregulares e contribui para a sincronicidade”⁸⁷.

Bekin⁸⁸ ainda afirma em sua obra que nenhum gerente pode dar cabo de empreitadas dessa envergadura se não souber delegar e interagir com as pessoas com as quais trabalha.

Um líder além de ter responsabilidade, tolerância ao stress, poder de síntese, capacidade de assumir riscos, capacidade de aprender, um líder precisa saber delegar, falar, ouvir e principalmente comunicar⁸⁹.

Diante do exposto este capítulo foi reservado a parte por se tratar de um protagonista importante no desenvolvimento do Endomarketing e preservação da imagem empresarial, o líder.

5. 1 Comunicação Face a Face

Analisa Brum⁹⁰, informa que, através de pesquisas de clima organizacional e de ambiência organizacional, quando o fator questionado é comunicação e as pessoas são convidadas a identificar os canais através dos quais a empresa se comunica com elas, a resposta a maioria das vezes é: chefe, gerente ou gestor. Desta forma pode-se concluir a importância de capacitar líderes para que possam transmitir informações e comandar de forma coerente com os objetivos globais da empresa. E esta é a função da comunicação face a face. Preparar as chefias para processar informações internas e saber repassá-las de forma eficaz e motivadora.

Conversation is important not simply because it creates understanding, but also because it creates value. As the proverb remind us 'As iron sharpens iron, so one man sharpens another'. People prompt each other think , build on each other's ideas and, together, discover new ways of doing things which alone they would have missed⁹¹.

⁸⁷ BEKIN, op. cit.: p; 158

⁸⁸ Ibid.: p; 159

⁸⁹ BRUM. Op. cit.: p 200

⁹⁰ Ibid.: p; 198

⁹¹ QUIRKE, op. cit.: p; 169

A busca por resultado e perfeição é tão disputada nos meio empresariais que o papel de liderança torna-se autoritarismo e as relações entre chefes e empregados tornam-se estremecidas dentro da empresa. Ruim para o funcionário, ruim para a empresa.

Managers have to be able to make the link between the organization's agenda and that of their people. This means seeing the significance of information from their viewpoint and then being able to make the connection between the information and employees needs and concerns. What employees say engages them is a chance to talk, feeling safe to speak, feeling that you are being listened to and the exchange of ideas⁹².

Assim sendo, Analisa⁹³ contextualiza um treinamento para lideranças aonde sejam trabalhados aspectos que tornem a comunicação direta eficaz.

a. Conteúdo

É importante que o líder entenda o conteúdo e o repasse de forma clara e objetiva para que seus colaboradores compreendam o que está se falando.

b. Estilo e Linguagem Corporal

O líder deve prestar atenção na forma em que ele se expressa com seus empregados, o tom de voz que usa, a maneira de como ele gesticula, o jeito que ele conversa.

c. Momento e local adequado

O gerente deve prestar atenção de como ele esta passando o conteúdo, o local que ele esta falando com seus subordinados e se o momento é oportuno ou não para passar tal tipo de informação.

d. Respeito à cultura da empresa

⁹² QUIRKE, op. cit.: p; 176

⁹³ BRUM. Op. cit.: p 203

As mensagens devem estar associadas a cultura da empresa, seguindo os valores, missão e visão da mesma.

e. Percepções e preconceitos

Não se deve rotular pessoas ou situações.

f. Feedback

Um bom líder deve saber dar e receber feedback. (Veja no tópico 4.2 a importância do feedback)

g. Meios Complementares

Tentar sempre completar informações importantes com emails, cartazes ou algo que faça o funcionário lembrar sempre.

h. Repetição da mensagem

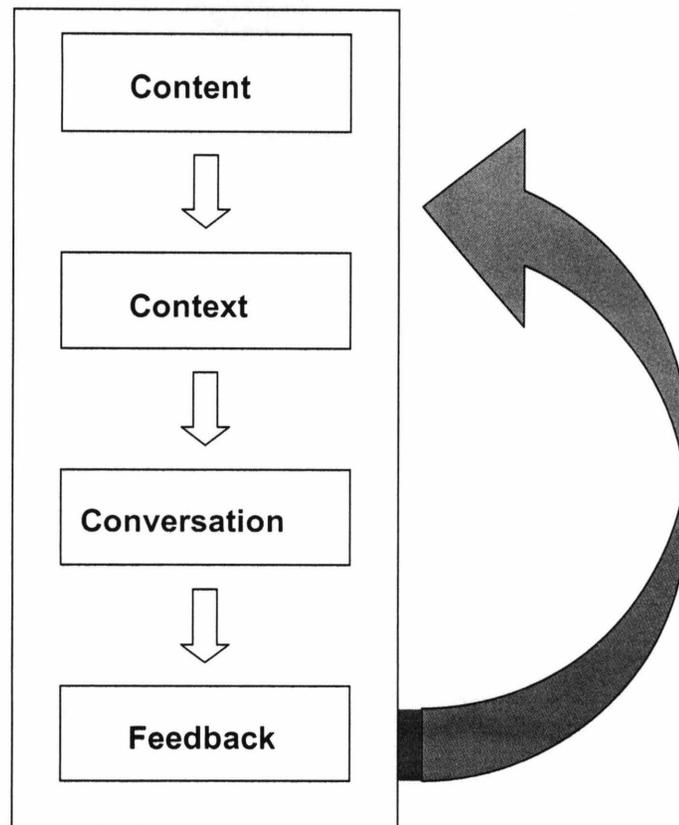
Um aprendizado também se dá pela repetição. Repetir as informações quantas vezes for necessário para que o funcionário absorva o conteúdo passado.

Já Quirke⁹⁴ sugere 4 etapas para que uma boa comunicação faça a face funcionar:

1. Providing content
2. Creating content
3. Having conversation
4. Gathering feedback

⁹⁴ QUIRKE, op. cit.: p; 177

Quadro 3 – Etapas da Comunicação Face a Face



Fonte: QUIRKE, op. cit.: p; 177

5.2 Feedback

Este tópico foi levantado para explicar de uma maneira concisa a importância e o que é o feedback.

De uma forma objetiva, feedback é um complemento da informação dado pela comunicação, ou seja, o feedback agrega em si um fator multiplicador entre funcionários da organização.

Em outras palavras, feedback é um procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre seu desempenho ou conduta com a intenção de orientar e estimular a sua performance.

Conforme citam Rafiq e Ahmed em seu livro⁹⁵: “Feedback is the breakfast of champions; if you don’t measure performance, you can’t improve it”.

Bill Quirke afirma que:

⁹⁵ PERVAIZ e RAFIQ. Op. cit.: p 244

Do not rely on feedback just from management briefings. Set up hotlines, e-mail address, intranet sites or electronic forums to allow staff to raise questions and give feedback. Doing so will help you keep your finger on the pulse and allow you to respond quickly to the changing currents of communications. Make sure the feedback loop is connected to senior management, since they may be the only ones who will be able to address many of the issues raised⁹⁶.

As técnicas para um bom feedback são diversas, Quirke⁹⁷ analisa também que (...) feedback should be treated not as a check on employees happiness with the masage but as a means of continuing the conversation and providing input to the next round of communication.

Desta forma Rafiq e Ahmed descrevem que é importante tratar seus funcionários como visitantes, aliando técnicas de feedback:

Feedback is crucial for improvement. Managers need to conduct internal market research to complement external market research. They need to talk to their guests as well as treat their employees like guests. They need to listen to the needs of both. It is important to get multiple angles of feedback because even if it appears that employees are doing excellent work, guest perception, employee self-perceptions and management perception of the job that employees can and often do vary significantly. Using multiple feedback makes for a more complete understanding, and thereby leads to better improvement actions⁹⁸.

Para concluir se as técnicas de feedback estão sendo bem empregadas pelos líderes, elas devem responder as seguintes perguntas conforme Bill Quirke⁹⁹ aconselha:

- I. Were question raised?
- II. Were questions answered?
- III. How long did it take to get responses?
- IV. How credible were the replies?
- V. What action was taken?

⁹⁶ QUIRKE, op. cit.: p; 167

⁹⁷ Ibid.: p; 178

⁹⁸ PERVAIZ e RAFIQ. Op. cit.: p 284

⁹⁹ QUIRKE, op. cit.: p; 338

5.3 Canais de Comunicação Face a Face

Analisa de Medeiros Brum sugere algumas ações para aproximar líderes de seus empregados, como por exemplo um “café com presidente”, gerente. Esta técnica não deve inibir os empregados e sim ser realizada de forma descontraída, um bate papo informal.

Outra ação são as reuniões com o grupo, elas podem ser diárias ou semanais, mas, devem ser realizadas de maneira com que os empregados participem junto. Uma das formas é sugerir pautas para a reunião, assim cada um pode propor uma ideia.

6. OBTENÇÃO DE RESULTADOS

Como informa Analisa Brum, não se deve esperar 100% de resultado nas ações de Endomarketing:

É preciso ter consciência de que uma mesma informação será percebida de forma diferente por pessoas diferentes. A informação, percebida diferentemente, será processada também de forma desigual, porque há, entre as pessoas, diferenças cognitivas determinadas pelo seu conteúdo de memória¹⁰⁰.

Em se tratando de pessoas, as variáveis são imensas e inconstantes. Assim sendo, o Endomarketing não depende apenas de ações, novos conceitos, ou da capacidade de sedução que pode ter uma campanha de comunicação interna. Depende também das pessoas.

¹⁰⁰ BRUM. Op. cit.: p 121

7 CASE STUDY

Neste capítulo serão analisados quatro casos de Marketing Interno de empresas de grande porte, são elas: Starbucks, Ericsson, Grupo Pão de Açúcar e Unibanco.

7.1 Starbucks¹⁰¹

Starbucks provide a good example of communication shifting from pumping message to being the guardian of meaning, being the expert on the audience, and understanding issues from the audience's viewpoint. In particular, they have looked at communication as an end to end process: How do employees receive, prioritize and respond to the communication they get?

As a Director of Internal Communication at Starbucks, James Greathouse has been responsible for defining and directing the communication strategy for corporate offices and remote locations. Part of the Starbucks internal communication mission is to manage the flow of information through defined communication vehicles to ensure the effective execution of company initiatives.

The vision for internal communication at Starbucks is to create a communication process that is more predictable and accessible, as well as easier to administer. Achieving this means streamlining communication efforts for both the reader and the sender. In practice this has meant reducing the number of communication vehicles, adding consistency and clarity, and reducing repetition.

Part of the Starbucks internal communicators' role is to fight for employees, and to keep them free of distracting and confusing communication. By doing so they are protecting business's interests, reducing wasted time and keeping employee frustration down. They also demonstrate to employees that the business is interested in what they need, when they need it and how to provide it in a form they find useful. It shows employees they are being considered as internal customers, and it shows that the organization is 'on their side'.

Starbucks found that the sheer volume of communication hitting employees was driven by a number of misplaced management attitudes. They felt for example they needed more vehicles to communicate, and that if communicating once was good, four times was great.

Similarly, managers believed that spinning a topic many different ways led to greater understanding, and that employees just need to know what to do – not why they are

¹⁰¹ QUIRKE, op. cit.: p; 281

doing it. Underlying a number of managers' approaches to communication were the strong beliefs that the employees would be dedicated only to working on the sender's pet project, with managers seeing their communication as important without asking 'important to whom?'

The internal communication department to contrast what communication head office departments wanted to send with what communication employees wanted to receive. The internal communication team then set out to create a system which would work both for those who wanted to communicate and those who were on the receiving end.

The first step was to identify the different types of communicating, which they divide into:

- procedural/ operational
- reference/ informational
- product information
- business strategy
- feedback
- recognition
- benefits
- executive/ management
- legal

The next stage was identify the communication vehicles they had within the company:

- Print – such as the newspaper, manuals and posters;
- Electronic – such as the Intranet and email;
- Audio – conference calls and voicemails;
- Video – training and company overview;
- Face-to-face – management staff and marketing meeting

Using the most appropriate channel for the type of information is vital, but the choice of channel is often for the convenience of the sender rather than the convenience of the receiver.

Starbucks is a great example of an internal communication department that's making the connection between how employees want to be communicated with, with those who want

to communicate with them. However, they emphasize that since communication is a two-way street, good communication is the responsibility of all employees. To equip employees to fulfil their communication role responsibly Starbucks provided them with training in good communication, tips on how to use e-mail and voicemail more effectively and examples of what good practice to follow.

Business success depends on employees being able to make sense of information and turn it into appropriate decision. Organization can increase their chances of success through better management of their internal communication. This requires reducing complexity, simplifying and integrating message and using the most appropriate communication channel.

As the Starbucks case study shows, the role of the internal communication function is central to the better management of communication.

7.2 Ericsson¹⁰²

Ericsson provides a good example of an internal communication department that set out to re-examine where it was delivering value for the business. It successfully created a clear internal communication strategy directly linked to the business strategy, then re-examined where it was investing its time, effort and money, and finally refocused on what skills were needed by internal communicators.

Ericsson's internal communication function wanted to add greater value today, while building a more sophisticated internal communication for tomorrow.

The internal communication department believed that they could add more value by supporting the leadership in the company to be more active as communicators, since research showed that leadership accounted for two-thirds of the impact on employees' attitudes and behaviour. The formal channels – were internal communication by tradition spends most of its efforts – accounted for less than 10 per cent of the impact, but took up the majority of the budget spent.

The change in Ericsson's approach to internal communication was driven by three basic questions:

1. How should internal communication be adding value for the business and where should we be focusing for the future?

¹⁰² QUIRKE, op. cit.: p; 319

2. How well are our communication channels working and how best can we give people the information they need?
3. What do we need to do better as a professional community, how should our roles develop and what skills do we need?

As a first step, internal communication from across the organization came together for a value proposition workshop. Ericsson shows how internal communication function can provide more value to their organization by clearly identifying their communications strategy, identifying the attitudes and behaviours needed from employees to deliver on the business strategy and, finally, focusing their internal communication on helping to achieve those attitudes and behaviours.

7.3 Grupo Pão de Açúcar¹⁰³

Ser um lugar de gente feliz é essencial. Numa empresa com 57 mil funcionários que vive do giro diário, o bom humor no dia-a-dia é muito valorizado.

Augusto Cruz, presidente executivo do Grupo Pão de Açúcar mudou o ritmo de trabalho “O varejo é um jogo de longo prazo, que se ganha todos os dias”, define o executivo.

Em 1995, quando Cruz conduziu a abertura de capital, havia dúvidas se o Pão de Açúcar, depois de ter perdido a liderança do setor para o Carrefour, sobreviveria ao Wal-Mart, que desembarcou naquele ano no Brasil. Abílio Diniz (presidente do grupo) mudou o rumo da empresa.

A pressão por resultados é grande em um segmento que vive o giro diário das mercadorias nas prateleiras. Mas um dos lemas do Pão de Açúcar é não transformar pressão em tensão, segundo Cruz. “Cobrança existe e todo bom profissional gosta de ser desafiado. Mas não há tensão. O bom chefe é aquele que cobra e apóia”, afirma Maria Aparecida Fonseca, diretora executiva do RH do Grupo.

Para estimular o bom relacionamento, a empresa criou um programa para conceder o título de “Gente Feliz”, inspirado no slogan “lugar de gente feliz”, que os chefes só ganham por indicação de seus subordinados. O voto é secreto e o título vale do chão de loja ao quartel general do grupo, em São Paulo.

¹⁰³ Revista Valor SA. fevereiro 2005, p.: 128 Artigo escrito por Claudia Facchini

Uma das características do Pão de Açúcar, na visão de seus empregados, é a mobilidade. A empresa nunca para. As funções e as promoções também giram rápido. Um dos atendentes da seção de vinhos da nova loja do Pão de Açúcar no bairro do Morumbi, em São Paulo, começou no supermercado como fiscal de caixa a quatro anos. Ele se candidatou e foi selecionado para um treinamento interno, que inclui visitas às vinícolas do sul do Chile, Argentina e até mesmo Portugal, e agora pensa em cursar faculdade de hotelaria. A empresa paga 50% do curso superior para todos os funcionários e possui segundo eles, um programa bem definido e concreto de ascensão profissional.

Na avaliação dos funcionários, a possibilidade de galgar cargos e as oportunidades de profissionalização são tidas como pontos fortes da gestão.

7.4 Unibanco¹⁰⁴

O alto comando desce para explicar. Na reestruturação, o próprio presidente fica a frente da estratégia de comunicação aos funcionários.

Pouco depois de anunciar oficialmente a reestruturação do Unibanco em 2004, seu presidente, Pedro Moreira Salles, acionou a “rede Unibanco de comunicação” na intranet para falar sobre a mudança aos 27 mil funcionários. Edições seguidas de publicações internas, como Revista Unibanco, também detalharam as alterações. Ao lado disso, ele percorreu 11 cidades em duas semanas e fez 17 apresentações para grupos de 60 a 500 gerentes. Mais de 4,7 mil gestores do banco foram informados sobre as mudanças no organograma e as metas para 2004 e 2005.

Virginia Augusta Bandecchi, assistente de negócios pessoas jurídicas de uma das agências do banco, não disfarça a surpresa. “Nunca imaginei que o próprio presidente do banco desceria para falar com os gerentes”, diz ela.

“Comunicar, orientar e apresentar as metas faz as pessoas mais animadas e atentas”, ensina Pedro Moreira Salles, um dos quatro filhos do fundador do banco.

Para o diretor da divisão Unibanco Pessoas (de relações humanas), Marcelo Luis Orticelli, não foi surpresa os funcionários apontarem a comunicação, a clareza e o alinhamento da estratégia e as relações externas como pontos fortes da empresa, na pesquisa Hay/Valor. “o banco está investindo há anos na comunicação interna e externa”.

¹⁰⁴ Revista Valor SA, fevereiro 2005, p.: 130 Artigo escrito por Janes Rocha.

Philippe Herman Pellegrino, gerente de segmento pessoa jurídica, faz uma analogia que explica o estado de espírito dos funcionários do Unibanco em relação à transparência com que a empresa lida com todos. “É como entrar em um navio. Se você não sabe para onde ele vai, fica angustiado, na dúvida se continua ou pula fora”, compara. “Mas o presidente Pedro não tem medo de contar tudo, o que me deixa bem confortável”.

É tranquilo? Nem sempre. Moreira Salles admite que uma empresa crescendo aceleradamente e passando por transformações de grande porte – nos últimos dez anos o Unibanco incorporou o banco Nacional e fez várias aquisições e reduções de quadros – vive momentos de tensão. “Há um estresse decorrente do processo de aquisições, e não dá pra fugir muito disso”, comenta. A melhor maneira de contornar e reduzir a tensão, insiste, é “explicar por que as coisas estão sendo feitas e levar as pessoas a participar do sucesso da empresa”.

8 CONCLUSÃO

De todo o exposto pode-se concluir que apesar de ser fundamental para a construção da imagem empresarial o Endomarketing não tem recebido atenção necessária. Ora por falta de informação sobre esta ferramenta, ora por descrédito. Porém, por outro lado, empresas de vanguarda se destacam trabalhando com essa importante ferramenta atingindo grandes resultados.

A comunicação é um poderoso instrumento de transferência de idéias, sendo capaz de gerar grandes influências, e, diante disso, a comunicação interna começa a ser analisada como uma tendência, pois a construção de uma imagem empresarial é papel de todos os colaboradores e se torna um diferencial competitivo nas organizações. Contudo, para haver sucesso no desenvolvimento do Marketing Interno, é imprescindível um compromisso da direção com o programa. Essa credibilidade é essencial para que as ações de endomarketing tenham continuidade e não sejam apenas temporais, confundidas com campanhas publicitárias.

Conclui-se, também, que o alvo principal é atingir resultados externos, ou seja, os clientes que efetivamente compram e geram o lucro para as empresas. E por esse trabalho pode-se perceber que a importância de um departamento de marketing é a base para alcançar esse lucro e melhorar a imagem empresarial.

Essa atitude estratégica embute uma noção de importância para com o funcionário que atenderá bem os clientes que falarão bem da empresa, pois funcionários insatisfeitos com as condições do trabalho farão uma contra propaganda e a sensação de descontentamento pode se alastrar para fora das estruturas empresariais.

Essa transparência e ética na comunicação é a base para a sustentação da companhia e que em momentos de crise pode ser peça chave no combate aos rumores.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul faingaus. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo Ed. Pearson 2006 p. apresentação
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: de A a Z*. Porto Alegre: Ed. Dora Luzzatto, 2008
- CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2005
- DUNMORE, Michael. *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Londres, Reino Unido: Ed. Kogan Page Limited, 2002
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998
- _____. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003
- PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. *Internal Marketing: Tools and concepts for costumer-focused management*. Oxford, Reino Unido: Butterworth Heinemann, 2002
- Publifolha (Ed.). *Manual da redação: Folha de S. Paulo*. Divisão de Publicações do Grupo Folha. São Paulo: Ed. Publifolha, 2001.
- QUIRKE, Bill. *Making the connections: Using Internal Marketing to Turn Strategy into action*. Hampshire, Inglaterra: Gower, 2008
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial / comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Ed. Summus, 1986
- TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. São Paulo: Ed. Atlas, 2007: Prefácio
- Publicação interna da Coordenadoria de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero - Ano 3 - Nº 02 - Maio de 2005