

***ENDOMARKETING*<sup>®</sup> COMO  
FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO COM O  
PÚBLICO INTERNO**

Por

*Regina Stela Almeida Dias Mendes*

NOVEMBRO – 2004  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

# ***ENDOMARKETING*<sup>®</sup> COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO**

Por

*Regina Stela Almeida Dias Mendes*\*

## **RESUMO**

A falta e/ou a má qualidade da comunicação em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável. A comunicação que se busca com o *Endomarketing*<sup>®</sup> transcende a comunicação tradicional de apenas transmitir algo. O que se busca agora é entendimento, alinhamento. Todos devem entender o que fazer e por que e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais da empresa. Motivação é o carro chefe para o alinhamento e o comprometimento, elementos essenciais na busca de resultados. O instrumento por excelência para que isso aconteça é o *Endomarketing*<sup>®</sup>.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1. Comunicação empresarial; 2. Motivação e comunicação; 3. *Endomarketing*; 4. Informação e alinhamento; 5. Marketing para empregados

---

\* Graduada em Letras pelo CES-JF e especializada em Gestão Estratégia de Serviços pelo Prisma/Faculdade Machado Sobrinho. Professora em pós-graduação. Áreas de Atuação: *Endomarketing*<sup>®</sup>, Marketing de Serviços e Desenvolvimento de Informações.

## 1. CONCEITO DE *ENDOMARKETING*®

*Endomarketing*® é uma palavra criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995. Entende-se por *Endomarketing*® as ações de *marketing* voltadas aos empregados de uma empresa. Tem como objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização. Além da visão de Bekin, serão relacionados aos seus pressupostos teóricos, os conceitos de *Endomarketing*® também de outros estudiosos de *marketing*, como Berry & Parasuraman, Grönroos e Theodore Levitt.

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. **Devem propagar essa idéia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização.** Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela (...) Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.

Theodore Levitt –Artigo “Miopia de Marketing”.

Bekin (2004) confessa que a leitura desse artigo de Levitt foi a semente conceitual do *Endomarketing*®, como também para muitos softwares voltados para Clientes e empregados e igualmente à comunicação empresarial.

## 2. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:

Na atualidade, tecnologia, comunicação em demasia e a globalização tornam os produtos e as empresas muito parecidas e saturam o mercado. Nesse cenário a competição é baseada em inovações dinâmicas, na qualidade do atendimento e na gestão de relacionamentos. Estamos diante da *Era do Conhecimento*. Pessoas, na Era do Conhecimento, não são mais trabalho, são capital. Pessoas são recursos e não custos. O

papel do capital na economia hoje está sendo desempenhado pelo conhecimento. Mais importante que a tecnologia, são os elementos informação e o conhecimento que os materializa. O que conta é a criatividade e inovação no uso da tecnologia e na sua construção. Os recursos básicos para a criação de riquezas são informação e o conhecimento. E quem detém esses recursos são as pessoas. A comunicação nas organizações tem um papel fundamental na busca do conhecimento. Ignorar essa realidade no cenário de competição acirrada e dinâmica é um grande risco à sobrevivência.

Há várias maneiras de se comunicar. Dentre essas, os sinais não verbais, ou seja, a comunicação não escrita ou falada, são os que mais influenciam a comunicação. Um aperto de mão, um abraço, um sorriso valem tanto ou mais do que a comunicação formal. *O significado da comunicação é a resposta que uma pessoa desperta na outra.*

Seja qual for o meio de comunicação, a transparência na comunicação da empresa para com seus empregados é um elemento crucial para o estreitamento das relações empresa-empregados. Deve se estabelecer na empresa uma linha de comunicação comprometida com a transparência, com a clareza das intenções. Uma empresa que deseje empregados comprometidos e engajados com seus objetivos deve reconhecer a importância de uma comunicação responsável e comprometida. O relacionamento da empresa com os empregados baseado na comunicação sistêmica gera confiança, respeito e motivação dos empregados. Ingredientes importantes que levam a organização ao crescimento e resultados financeiros positivos.

O papel da comunicação nas organizações vai além da disseminação de informações para o público interno. Ela deve transcender a comunicação própria do sistema de comunicação administrativa da empresa ou a comunicação que se desenvolve no sentido vertical e horizontal, da estrutura organizacional através de processos, ordens, relatórios e reuniões formais. É necessária uma conversa diária. Uma troca de idéias. O respeito pela opinião. Comunicar com o objetivo de facilitar e realizar trocas de informações. A mão estendida para dar o apoio necessário, no momento certo. É para isso que os gestores devem estar voltados. Mesmo que não tenham conseguido fazer isso nas

suas famílias, estão obrigados a fazer em suas empresas se querem sobreviver e crescer. Essa é a comunicação que realmente faz a diferença.

### **3. ENDOMARKETING® COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO COM OS EMPREGADOS:**

Com a globalização, o foco da empresa deixou de ser o produto e passou a ser o cliente externo e o interno (empregado). As pessoas são o grande fator que faz a diferença na concorrência entre as organizações. Comprometimento e qualidade dos profissionais são essenciais nesse contexto.

Desde os anos 90, motivação, alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais são os atributos desejados em todas as organizações. Conhecer seus empregados, seus anseios e o que o leva a motivá-los e a se comprometerem inquietam muitos líderes e gestores de RH. Cada vez mais as organizações se voltam as questões de motivação de seus empregados, pois a eficácia e o desempenho positivo estão diretamente ligados a motivação. *“É fácil perceber por que a motivação é tão desejável no trabalho”*. Esta afirmação é de Hendrie Weisinger, em seu livro *“Inteligência Emocional no Trabalho”* (2001). Segundo ele, um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo.

É sabido que a motivação é o carro chefe para o alinhamento e o comprometimento. Como, então, conseguir empregados motivados? Para que a organização tenha empregados motivados ela precisa “vender” sua visão de negócio. O compromisso só acontece quando o empregado compartilha dessa visão e o crescimento da empresa significa o seu próprio crescimento. O instrumento por excelência para que isso aconteça é o *Endomarketing®*. Apoiado na comunicação, *Endomarketing®* é um processo que envolve troca de informações ou informação com o público interno.

Uma organização que deseja motivar seus empregados deve comunicar sua missão, visão e seus valores. *A comunicação é o que abastece a motivação*. Os canais de relacionamentos e comunicação intensos despertam compromissos e geram resultados. As

peessoas são resistentes em se engajar em algo que não se identificam, que não conheçam ou em que não acreditam. Quando as pessoas sabem para onde vão ou se desejam ir, e ainda, o que se esperam delas, são menos resistentes. A transparência na comunicação é o atalho para a construção da credibilidade nos relacionamentos.

*Endomarketing®* – *marketing* para empregados - surge como uma ferramenta para auxiliar nos esforços de *marketing* de uma organização a partir da mobilização de seu público interno. Bekin (2004) então, propõe levar o *marketing* para dentro da empresa, através do *Endomarketing®* para comunicar os objetivos da empresa e alinhá-los aos empregados.

A atmosfera coletiva do ambiente de trabalho está relacionada as atitudes, percepções e dinâmicas que afetam em como as pessoas se comportam diariamente. As empresas devem procurar sempre descobrir o que motiva ou desmotiva seus empregados a trabalhar com maior produtividade e objetivando competitividade. Devem identificar o potencial das variáveis como agentes de motivação e saber usar inteligentemente a comunicação interna em favor da motivação. *Não necessariamente o sucesso de algumas empresas está atribuído a um bom clima organizacional, mas um clima ruim certamente impede o sucesso.* A comunicação tem um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho agradável.

A receita para se obter o alinhamento desejado é comunicar, falar, falar, falar e disponibilizar meios para ouvir sempre seus empregados; para que desta forma os empregados possam se engajar nos planos e programas da empresa. Sendo assim, todos crescem e fazem com que a empresa cresça junto. Tão ou mais importante que a comunicação voltada ao marketing externo, a organização necessita também usar a comunicação para fazer marketing para seus empregados. *O empregado deve ser visto como o seu primeiro cliente* - o cliente interno, que estando satisfeito, estará apto a satisfazer os clientes externos. Essa é a proposta do *Endomarketing®*. A empresa deve desenvolver esforços para tal. Nesse caso, *a comunicação é essencial para a empresa vender-se aos seus empregados.* Tratar o funcionário como Cliente, conferir-lhe dignidade,

responsabilidade e liberdade de iniciativa são componentes importantes para se desenvolver empregados motivados e comprometidos com a empresa.

A maioria das reclamações ou da insatisfação de funcionários está ligada à falta de informação e comunicação. Bekin (2004) apresenta dez pontos de questionamentos necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado é o primeiro Cliente. Basicamente estão ligados à informação e comunicação que levam à motivação, e conseqüentemente, ao processo de satisfação dos empregados:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Como já mencionado, as empresas têm que desenvolver meios para “vender-se” aos seus primeiros Clientes – seus empregados. Se os bens ou serviços, campanhas de comunicação externas não conseguem ser vendidos ao público interno, o *marketing* estará fadado a ser mau sucedido junto aos Clientes finais. Grönroos (1995) é pleno quando coloca que “*um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a idéia*”. É necessário, portanto que todos dentro de organização além de compreender, vivenciem o negócio.

Grönroos (1995) coloca que, além do gerenciamento de atitude, muito importante no *Endomarketing*®, o gerenciamento da comunicação não é de menor relevância. Todos de uma empresa necessitam se prover de informações para exercerem bem suas funções.

Essa comunicação deve ser um veículo para disseminar claramente os objetivos, planos e visão da empresa, bem como as características dos produtos ou serviços oferecidos, campanhas publicitárias, etc. Para se obter *feedback* de Clientes – suas expectativas e percepções - é necessária uma comunicação constante entre empresa-empregados.

A comunicação voltada para o *Endomarketing*® deve acontecer a todo instante. Existem vários meios de formalizá-la e organizá-la através de reuniões, jornais, vídeos, exposições, seminários, murais, painéis. Seja qual for o meio, deve se dar à comunicação os mesmos cuidados e atenção ou até maiores que a comunicação produzida para o *marketing* externo. “*O marketing interno deve sobrepor o marketing externo*” (Kotler, 2003). Sem conhecimento não há integração; sem integração não haverá qualidade; sem qualidade não haverá sucesso.

Na empresa, a comunicação interna eficaz é elemento decisivo de infra-estrutura voltada para serviços de qualidade. A falta e/ou a má qualidade da comunicação em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável. A comunicação que se busca com o *Endomarketing*® transcende a comunicação tradicional de apenas transmitir algo. O que se busca agora é entendimento. Todos devem entender o quê e porquê estão fazendo e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais da empresa. “*Em suma comunicação é informação com feedback*” (Bekin, 2004).

A cultura de serviços, uma vez disseminada e aplicada pelo instrumental do *Endomarketing*® contribui para uma estrutura funcional e eficaz. As empresas que se comunicam sistematicamente com seus empregados conseguem fidelizá-los. Em meio às turbulências, empregados fiéis são motivados e mobilizados a lutar pela empresa para vencer a crise ou conduzi-la ao topo. Equipe motivada e comprometida permite respostas mais rápidas à retomada do crescimento.

O processo de comunicação visando o alinhamento dos objetivos é viável a toda e qualquer organização. Seja ela grande, média ou pequena. Mesmo porque, a comunicação em empresas menores é mais fácil e rápido. Em se tratando de *Endomarketing*®, em uma empresa pequena o que é menos é mais. Não existe empresa perfeita. E nem deveria. Na



verdade não se deve haver uma busca para a perfeição, mas sim para a excelência. Ser hoje melhor que ontem.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

BEKIN, Saul F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing: Competindo através da qualidade*. São Paulo. Ed. Maltese, 1992.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. *A competição por serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo. Ed. Futura, 2003.

WEISINGER, Hendrie, Ph.D. *Inteligência Emocional no Trabalho*. Rio de Janeiro. Ed. Objetiva, 2001.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Ed. L & PM, 2005.