

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ENDOMARKETING: ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MARCO
TEÓRICO.**

ALEXANDRE LUZ INKOTTE

FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA – BRASIL

2000

ENDOMARKETING: ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MARCO
TEÓRICO.

por

ALEXANDRE LUZ INKOTTE

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Florianópolis, SC – Brasil

2000

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ENDOMARKETING: ELEMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MARCO
TEÓRICO**

ALEXANDRE LUZ INKOTTE
Florianópolis, março de 2000

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração: GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Ricardo Barcia, Ph.d.
Coordenador

Apresentada à banca examinadora, integrada pelos professores:

Olga Regina Cardoso, Dra.
Orientadora

Jane Iara Pereira da Costa
Co-orientadora

Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Membro

Robert Wayne Samohyl, Ph. D
Membro

**Mamãe vestida de rendas
Tocava piano no caos.
Uma noite abriu as asas
Cansada de tanto som,
Equilibrou-se no azul,
De tonta não mais olhou
Para mim, para ninguém!
Cai no álbum de retratos.**

Murilo Mendes

Alba, você deveria estar viva para ver isto.

Ao meu filho Jonas

**que na sua infantil sabedoria
acaba me revelando, dia após dia,
por métodos tão inocentes,
que quantidade e qualidade são diferentes.**

AGRADECIMENTOS

Ao Criador: arquiteto do universo, com o humor grave de um engenheiro civil; em quem acredito, confio e aceito todos os seus planos;

Às professoras Olga e Jane, que me fazem perder tantos dias pensando em palavras elegantes para retribuir a atenção e o carinho recebido, quando não consigo expressar além do que está na simplicidade do meu coração: muito obrigado!;

Às professoras Olga e Jane, porque agradecer uma vez só é pouco: muito obrigado!;

Aos demais professores da banca examinadora, porque posso imaginar o que significa ler e julgar teses e dissertações;

À Diretoria de Recursos Humanos do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, que possibilitou este meu crescimento, e aos colegas do INCRA de Santa Catarina, pela compreensão.

RESUMO

O Endomarketing vem sendo apresentado como uma alternativa moderna para aumentar o comprometimento dos empregados com os objetivos das organizações. Esta definição, que estabelece um tipo de unanimidade entre os autores nacionais, revela, por si, a fragilidade e o arcaísmo das propostas de Endomarketing disponíveis no "mercado" nacional.

Com uma base teórica repleta de retalhos de outras áreas do conhecimento, o Endomarketing, como atualmente se propõe, subverte a lógica fundamental da disciplina que o originou: o Marketing, que na sua essência busca atender plenamente os anseios e desejos do cliente.

Ao propor a aplicação do Marketing para dentro da empresa, esse princípio básico é esquecido, e o que comumente se observa é a supremacia dos interesses e desejos da empresa sobre o de seus clientes mais próximos – os clientes internos. As empresas que imaginam estar adotando o Endomarketing, chamam seus funcionários de clientes internos e os tratam como subordinados. Esta é a lógica que precisa ser invertida: funcionários permanecem subordinados, mas devem ser tratados verdadeiramente como clientes.

Esta dissertação se resume em uma contribuição para que melhorem as relações entre empregados e patrões, fazendo crescer o funcionário como indivíduo e a empresa como organização.

ABSTRACT

Endomarketing has been introduced as a modern option to increase employees commitment with the organizations goals. This idea establishes a kind of unanimity between national authors. Itself reveals the fragility and the archaism of available Endomarketing proposals in the "national market".

Endomarketing nowadays proposes an oddment with theoretical base of others knowledge areas. In this way, it subverts the fundamental logic of the discipline that originated it: Marketing, which in its essence searches attempting the client's necessities and wishes.

When proposing the Marketing application within the company, this basic principle is forgotten. What observes usually is the company interests and wishes supremacy above its nearest clients – the internal clients. The companies that imagine being adopting Endomarketing, they call their internal clients employees and treat them like subordinates. It is necessary to invert this logic: employees remain subordinates, but must be truly treated as clients.

This study summarizes a contribution in order to improve the relationship between employees and patrons, expecting the growth of employee as an individual and the company growing as a real organization.

SUMÁRIO

RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE QUADROS.....	XII
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 O tema.....	01
1.2 Objetivos da pesquisa.....	04
1.2.1 Objetivo geral.....	04
1.2.2 Objetivos específicos.....	04
1.3 Justificativa do tema.....	04
1.4 Limitação da pesquisa.....	06
1.5 Estrutura da dissertação.....	09
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	11
2.1 As abordagens de Endomarketing por autores nacionais.....	11
2.1.1 O Endomarketing na perspectiva de Cerqueira.....	12
2.1.1.1 Valores culturais.....	13
2.1.1.2 Projetos de Endomarketing.....	17
2.1.2 O Endomarketing na perspectiva de Brum.....	22
2.1.2.1 O público interno.....	23
2.1.2.2 A comunicação interna.....	26
2.1.2.3 A pesquisa de clima.....	28
2.1.2.4 O programa de comunicação interna.....	29
2.1.3 O Endomarketing na perspectiva de Bekin.....	32
2.1.3.1 Avaliação interna.....	34
2.1.3.2 Os instrumentos de um programa de Endomarketing.....	36
2.1.3.2 A implantação do programa de Endomarketing.....	37
2.1.3.3 A avaliação do Endomarketing.....	42
2.1.4 O Endomarketing na perspectiva de Brum (Visão ampliada).....	43

2.1.4.1	O Endomarketing como estratégia de gestão.....	44
2.1.4.2	Eficácia de um programa de Endomarketing.....	47
2.1.4.3	Planejamento de um programa de Endomarketing.....	50
2.1.4.4	Ações e instrumentos de Endomarketing.....	53
2.1.4.5	Ações complementares.....	53
3.	ESTUDO COMPARATIVO.....	56
3.1	Motivação para o trabalho.....	58
3.2	As Relações Públicas.....	61
3.3	Marketing como filosofia.....	66
4.	ANÁLISE CRÍTICA.....	70
4.1	Endomarketing: uma disciplina sem personalidade?.....	70
4.2	Cliente interno ou subordinado?.....	72
4.3	Público interno e cliente interno.....	73
4.4	Qualidade e Marketing.....	74
4.5	Cultura e mudanças.....	76
4.6	Comunicação interna.....	78
4.7	Objetivos iguais, interesses distintos.....	80
4.8	Clientes de verdade.....	81
5.	PROPOSTA PARA CRIAÇÃO DE ARCABOUÇO TEÓRICO.....	82
5.1	Marketing interno e Endomarketing têm o mesmo significado?.....	82
5.2	Definição e Conceito.....	85
5.3	A segmentação de mercado.....	85
5.4	A pesquisa de Endomarketing.....	87
5.5	Cultura em Endomarketing.....	88
5.6	Determinando a demanda em Endomarketing.....	90
5.7	O composto de Endomarketing ou Endomarketing-mix.....	93
5.8	A Companhia ou Produto-Empresa.....	97
5.8.1	Elementos do produto-empresa.....	100
5.8.1.1	Marca (razão social).....	100
5.8.1.2	Embalagem (edificação).....	101
5.8.1.3	O Design.....	102
5.8.1.4	A Linguagem das cores.....	102
5.8.2	O ciclo de vida da Companhia.....	103

5.9	Custos.....	106
5.10	Coordenadores.....	110
5.11	Comunicação.....	114
5.11.1	Sistema de Informações de Endomarketing – SIE.....	119
5.11.2	Serviço de Atendimento ao Cliente Interno – SACI.....	119
5.12	Elaboração, execução e avaliação do programa de Endomarketing.....	120
6.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	122
6.1	Concluindo a dissertação.....	122
6.2	Recapitulando objetivos.....	123
6.3	Apresentando recomendações.....	126
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Estrutura da Dissertação.....	10
Figura 2.1	O comprometimento tendo como sustentação psicológica a sinergia de 11 valores ou paradigmas.....	16
Figura 2.2	Projetos de Endomarketing.....	19
Figura 2.3	Divisão do público interno.....	24
Figura 2.4	A pirâmide organizacional e a informação.....	26
Figura 2.5	Alvos de Endomarketing e suas etapas.....	36
Figura 2.6	Instrumentos de implantação de um programa de Endomarketing – Primeiro nível: diagnóstico.....	36
Figura 3.1	As etapas para o desenvolvimento da capacidade.....	59
Figura 3.2	Adaptação das etapas para o desenvolvimento da capacidade.....	60
Figura 5.1	O processo de pesquisa de Marketing.....	88
Figura 5.2	O ciclo de compra e recompra em Endomarketing.....	93
Figura 5.3	Transmutação dos elementos do Marketing-mix.....	95
Figura 5.4	Estágios do ciclo de vida do produto-empresa.	104
Figura 5.5	Canais de distribuição em Endomarketing e seus níveis....	113
Figura 5.6	Ampulheta de Comunicação Interna.....	116
Figura 5.7	Elaboração, execução e avaliação do programa de Endomarketing.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Etapas do projeto de Endomarketing.....	20
Quadro 2.2	Instrumentos de Comunicação Interna.....	31
Quadro 2.3	Critérios para a criação de um processo de motivação.....	40
Quadro 2.4	Ações e instrumentos de Endomarketing.....	55
Quadro 3.1	Quadro comparativo das abordagens de Endomarketing...	57
Quadro 3.2	Instrumentos de Relação Públicas.....	65
Quadro 5.1	Diferenças básicas entre Marketing Interno e Endomarketing.....	84
Quadro 5.2	Quadro-resumo das diferenças entre os compostos de Marketing e Endomarketing.....	96
Quadro 5.3	Empresa X: custos variáveis de aplicação inicial.....	109

1. INTRODUÇÃO

1.1 O tema

Pode parecer evidente a muitas pessoas que os clientes dão preferência aos produtos e serviços de mais fácil acesso e com o menor preço. A combinação destes fatores sustenta o próprio conceito de Produção, priorizado durante décadas por gerações de empresários, que se ocupavam unicamente em produzir em escalas cada vez maiores, reduzindo custos somente pela quantidade ou pela exploração de matérias-primas e de recursos humanos que julgavam, tanto um como o outro, fontes inesgotáveis. Detinham os meios de produção e acreditavam ser esta a única lógica do mercado. Este modelo, de tão arraigado à nossa cultura, ainda tem seus defensores, que o consideram prático e óbvio.

O conceito de Produto, cujo objeto principal está em oferecer maior qualidade, desempenho e benefício, introduziu no meio empresarial uma corrida à pesquisa para a melhoria do produto, estimulando a criação de opções variadas e caras ao mercado consumidor, pois supunham que este estaria disposto a pagar um preço mais alto por produtos melhor elaborados.

Ao presumir que os conceitos de Produção e Produto por si completavam-se – produtos de fácil acesso e qualidade – os empresários foram levados ao limiar da Excelência. Mas, para alcançá-la restava ainda incluir um componente essencial às suas linhas de produção: a informação.

Este foi um aprendizado penoso e caro a um sem-número de grandes empresas sediadas no lado ocidental do planeta, que, impotentes, viam seus lucros e vendas despencarem sem uma resposta clara às suas ações voltadas somente aos meios de produção e à confecção de produtos. Eram incapazes

de observar as mudanças que ocorriam à sua volta. Fechavam seus olhos às exigências do mercado consumidor, que sinalizava dia-a-dia suas preferências.

De início, ao se aperceberem da importância do componente informação no processo produtivo, destinaram grande parte de seus recursos financeiros à propaganda de seus produtos. Este investimento foi tão intenso que até hoje pagamos o preço da associação que as pessoas fazem entre marketing e propaganda. Equivocadas mais uma vez, as grandes empresas tiveram que descobrir, à duras penas, que a informação é uma via de mão dupla; que tão importante quanto informar é receber e dispor de informações precisas.

Assim foi se popularizando o conceito de Marketing. Primeiramente entre as grandes organizações e depois se espalhando entre as empresas que já não estavam dispostas apenas a participar como coadjuvantes no mercado. Sobreviver passou, então, a ser um verbo conjugado apenas no pretérito.

Kotler [1992:46] conceitua Marketing ao asseverar que “a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes”. Que outra forma há para descobrir os desejos dos clientes se não pela informação? É como diz um “*jingle*” da campanha presidencial de 1998: “Quem sabe é quem sente”.

Com a adição da informação, configura-se um quadro peculiar do significado da Produção na Engenharia “a reunião de recursos materiais, humanos, financeiros e informações para, através de um processo de transformação racionalizado, chegar a um produto/serviço.” [Cardoso,1995:2]

Há ainda uma linha conceitual de Marketing mais avançado que, além de ouvir e procurar a completa satisfação dos clientes, preocupa-se em “preservar ou melhorar o bem-estar dos clientes e da sociedade.” [Kotler,1992:57]; o chamado Marketing Social.

Nestes tempos de escassez de recursos naturais e de deterioração ambiental, a preocupação com o bem-estar a longo prazo e o interesse público começam a ser prioridades para algumas empresas. Há, portanto, mais um

componente a ser considerado pelas organizações além dos interesses dos clientes, pois a sociedade como um todo precisa também ser respeitada.

Assim, ao traçar-se uma breve exposição da evolução das empresas, do modo de administrar voltado para a produção e produto, até formas modernas compatíveis com os interesses do cliente externo e da sociedade, é possível estabelecer um paralelo com as formas de administrar que levam em consideração o cliente interno.

As empresas ocupadas somente com a produção geralmente são inflexíveis em sua forma de administrar. As decisões são tomadas pela alta gerência e determinadas aos escalões inferiores, sem qualquer participação daqueles que contribuem efetivamente para o resultado final da empresa. Autocrático por convicção, este modelo de organização está ocupado em produzir e produzir, sem ouvir os seus clientes externos e internos.

Há, também, empresas que descobriram na comunicação um lenitivo para as suas crises de consciência. Recobrem as áreas de trabalho com cartazes e “*slogans*” e assim pensam que estão estabelecendo um canal de livre comunicação entre o comando da organização e seus clientes internos. Estas empresas são responsáveis pela associação que os funcionários fazem entre Marketing interno e a Propaganda interna.

Na escala evolutiva, há as empresas que adotam administrações baseadas no conceito de Marketing ou programas de Qualidade. Estas trabalham com os seus clientes internos, descentralizam decisões, incentivam a participação e a criação de equipes de trabalho. Costumam ouvir sugestões de seus funcionários, até mesmo daqueles que de tão humildes não conseguem mensurar a sua importância para os resultados positivos da empresa.

Estes modelos de administração contam com um diferencial competitivo, pois são subsidiadas com informações de seus clientes e de seus funcionários, e podem tomar decisões mais acertadas e eficazes, pois servem-se de informações que lhe oferecem maior segurança.

Assim como no Marketing Social, há também um modelo mais avançado de administração que, além de ouvir seus clientes internos, preocupa-se com o seu bem-estar. Este modelo chama-se **Endomarketing**.

1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos da pesquisa estão limitados às publicações nacionais por não haverem sido encontrados registros de obras específicas sobre Endomarketing em língua estrangeira.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar as abordagens de Endomarketing publicadas no Brasil, propondo elementos para a construção de um marco teórico sólido para o tema.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Descrever as características de cada abordagem publicada no Brasil;
- 2) Identificar as origens de cada abordagem, mediante estudo comparativo;
- 3) Analisar criticamente as abordagens de Endomarketing;
- 4) Apresentar recomendações para a formulação de um arcabouço teórico consistente para o Endomarketing.

1.3 Justificativa do tema

Ainda que pareça controverso, pois nem mesmo os estudiosos puderam estabelecer uma estrutura teórica consistente, senão traços gerais pinçados de outras áreas de conhecimento, como recursos humanos, psicologia e comunicação, o Endomarketing traz em si a convicção de ser oportuno e

necessário, tanto o seu estudo teórico quanto a sua aplicação, modificando positivamente as relações dentro das organizações, bem como sua produtividade.

O Endomarketing estimula, sobretudo, a participação dos trabalhadores, porque esta é essencial à existência humana. Ao ser humano é indispensável a vida em grupo, e a sua relação saudável com este somente se dá por intermédio da comunicação plena, espontânea e livre. As empresas que, por ignorância ou até mesmo por interesses, buscaram afastar o trabalhador de sua natureza como ser, redescobrem-no agora como o elemento principal do processo produtivo, visto que na atualidade os recursos humanos qualificados e conjugados com os meios tecnológicos de produção se constituem no mais importante diferencial de competitividade.

Tido como matéria-prima principal da atividade econômica, o conhecimento deixou seu papel secundário para assumir o papel principal nas organizações. De acordo com Stewart [1998] o talento do corpo funcional, a eficácia de sistemas gerenciais e o relacionamento com clientes são os itens que, juntos, constituem o capital intelectual. Este fator acaba por determinar uma valorização substancial da empresa sobre o valor contábil de seus ativos.

Longe de significar maior exploração da força de trabalho e de suas potencialidades, como sugerem Bruno e Saccardo [1986:99], “uma vez que o trabalhador agora tem de manter, além de suas atividades rotineiras, uma função a mais: a de estar atento à execução do seu trabalho para fornecer sugestões que sejam de interesse do capital”, o Endomarketing busca a verdadeira satisfação do trabalhador em seu ambiente de trabalho.

eticamente é possível justificar que a participação dos trabalhadores com suas opiniões sobre o funcionamento das empresas, constitui-se em um direito seu, pois sua existência e de sua família dependem de seu trabalho, onde dedica a maior parte dos dias de sua existência, contribuindo com a produção, muitas vezes em prejuízo de sua saúde e, não raro, com a sua própria vida.

Além de estar visceralmente relacionada com a existência humana, a participação é incentivada às crianças e jovens, seja pela educação moderna

que acena nesta direção, seja pelos instrumentos tecnológicos de educação e informação que convergem para a interatividade. A Organização Internacional do Trabalho [1986:10] reforça que:

“na atualidade, na maior parte dos países, as gerações jovens estão cada vez menos dispostas a submeter-se a uma autoridade exclusiva, querem realizar-se e aspiram freqüentemente participar das decisões, como conseqüência de seu nível de instrução mais elevado e de seu espírito crítico mais aguçado, mas também pelos métodos pedagógicos muito mais ‘participativos’, que desde a primeira infância estimulam a iniciativa, a criatividade e a responsabilidade coletiva mediante o trabalho por grupos pequenos.” Trad. por Inkotte.

O cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do Endomarketing. Para ele deverão estar direcionadas as principais ações, porque em última análise o bem-estar do seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas. O’Donnel (1997), ao defender os conceitos básicos da Endoquality, é muito objetivo ao determinar que cada ser humano está no centro de um enorme sistema. Cada pensamento, palavra ou ato seu afeta todo o sistema que, por sua vez passa a afetá-lo.

É imprescindível, portanto, que os empresários passem a se ocupar cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores pois “não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso.” [O’Donnel,1997:19]

1.4 Limitações da pesquisa

Este trabalho de pesquisa inicia por onde muitos pesquisadores desistem; pela análise da propriedade e uso exclusivo da marca nominativa “ENDOMARKETING”, concedida pelo INPI - Instituto Nacional de Propriedade

Industrial, autarquia vinculada ao Ministério da Indústria e Comércio, à S. BEKIN & CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA. ME.

Através de processo iniciado em 20 de fevereiro de 1991, a empresa de consultoria requisitou o registro de marca, especificado nas classes 40.25 e 40.32, que correspondem a “Serviços de agenciamento, treinamento e fornecimento de mão-de-obra em geral, e a Serviços de organização e administração de empresas”, respectivamente.

O processo percorreu os trâmites impostos pelo INPI e às vésperas de completar quatro anos, em 03 de janeiro de 1995, foi deferido pelo Diretor de Marcas daquela Autarquia e expedido o Certificado de Registro de Marca número 815990995, garantindo, a partir de então, o uso exclusivo da marca nominativa “ENDOMARKETING” aos requisitantes.

Esse ato burocrático, questionável sob todos os aspectos, foi suficiente para inibir as pesquisas, produções científicas e trabalhos literários nessa área de conhecimento, ao ponto de no decorrer destes anos, registrar-se apenas quatro publicações abordando o Endomarketing na literatura nacional. O desconhecimento do significado de um registro de marca nominativa tem gerado embaraços entre os pesquisadores, e seus proprietários parecem ter alcançado os objetivos preliminares de manter um vasto, virgem e exclusivo mercado para a exploração de treinamentos, palestras e consultorias nesta área.

A Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, em suas Disposições Preliminares, prevê que a concessão do registro de marca efetua-se para a “proteção dos direitos relativos à propriedade industrial, considerado o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País”. Entretanto, este conjunto de ações preventivas da mais alta relevância, quando deslocadas para o contexto científico acabam por favorecer justamente aquilo que o espírito da Lei mais combate: a concorrência desleal.

Essa mesma lei, entretanto, em seu artigo 124, apresenta um grupo de vinte e três situações em que a marca passa a não ser registrável. Dentre estes

é importante destacar os incisos XVII e XVIII, que direta ou indiretamente se opõem à concessão do registro efetuado:

Art. 124 – Não são registráveis como marca:

...
XVII - obra literária, artística ou científica, assim como os títulos que estejam protegidos pelo direito autoral e sejam suscetíveis de causar confusão ou associação, salvo com o consentimento do autor ou titular;
XVIII – termo técnico usado na indústria, na ciência e na arte, que tenha relação com o produto ou serviço a distinguir;

Bekin [1995:2] ao comentar que foi o primeiro a utilizar a expressão Endomarketing, afirma que “muito mais que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças”. Assim torna-se difícil imaginar os argumentos apresentados ao INPI para que aprovasse a concessão de uso exclusivo de uma marca que exprime um conceito científico, procedimento administrativo ou ferramenta gerencial.

Não pareceria razoável a ninguém requerer o registro de marca nominativa das palavras PSICANÁLISE ou MATEMÁTICA FINANCEIRA. Entretanto, estas como o Endomarketing, são expressões que designam correntes de uma ciência que a precede: no caso da Psicanálise a Psicologia, na Matemática Financeira a Matemática e, por fim, no Endomarketing o Marketing.

Fato desconhecido entre os pesquisadores, a própria Lei em seu artigo 132, Inciso IV, preconiza que o titular da marca registrada não poderá “impedir a citação da marca em discurso, obra científica ou literária ou qualquer outra publicação, desde que sem conotação comercial e sem prejuízo para seu caráter distintivo”. Mais do que uma informação adicional, este é um sinal verde para que prossigam sem temor suas pesquisas e contribuições nesta área.

Vale, por fim, lembrar que a propriedade de marca nominativa confere uso exclusivo para denominação de produtos e serviços especificados nas classes pleiteadas, e que é possível a utilização desta marca, por outros, inclusive para a denominação de estabelecimentos comerciais com finalidades diversas como uma padaria ou papelaria.

Além da limitação provocada pela escassa literatura e pesquisa na área de Endomarketing, a proposta constante no capítulo 5 desta dissertação se apresenta como matéria teórica, sendo necessária a sua aplicação prática para os acertos e ajustes que, naturalmente, devem surgir com a sua implementação.

1.5 Estrutura da dissertação

Este trabalho se inicia com um resumo das obras teóricas que abordam as perspectivas diferentes do endomarketing. São quatro as publicações disponíveis, editadas por três autores nacionais.

Na seqüência, é apresentado um estudo comparativo demonstrando a origem de cada segmento teórico, associados às relações públicas, motivação humana e ao marketing como filosofia.

No capítulo 4 é realizada uma análise crítica das obras publicadas para, em seguida (capítulo 5), apresentar uma proposta de arcabouço teórico consistente para o tema.

No capítulo final, as conclusões e recomendações, conforme é possível acompanhar pela figura 1.1, na página seguinte:

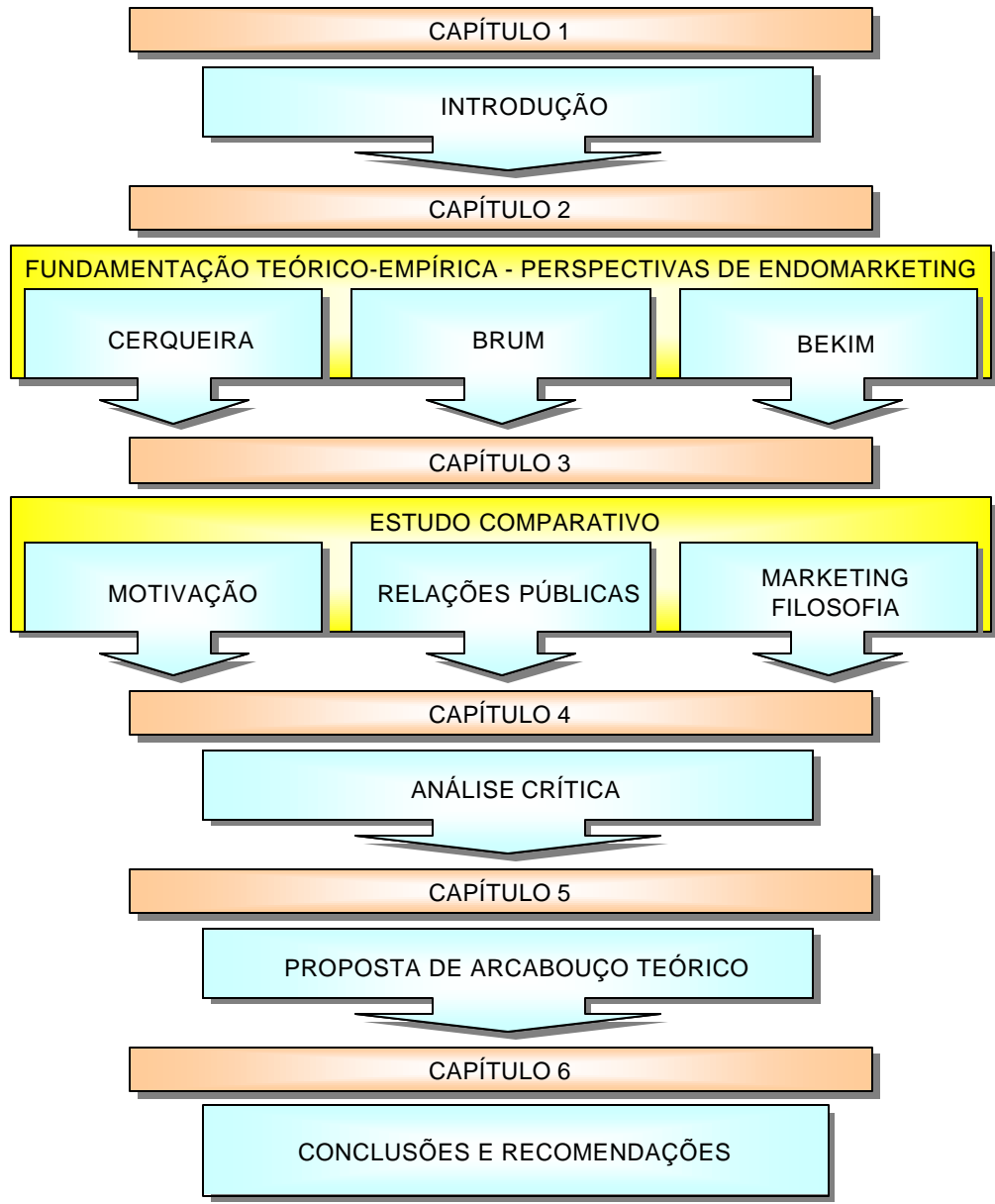


Figura 1.1 Estrutura da Dissertação

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo apresenta o resumo das obras sobre Endomarketing publicadas no mercado brasileiro.

2.1 As abordagens de Endomarketing por autores nacionais

Há, até a presente data, quatro publicações de autores nacionais sobre Endomarketing. As sínteses destas abordagens são apresentadas, obedecendo a ordem cronológica de publicação, a saber:

1) *ENDOMARKETING: EDUCAÇÃO E CULTURA PARA A QUALIDADE*, de autoria de Wilson Cerqueira, publicado pela Editora Qualitimark, em 1994;

2) *ENDOMARKETING: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA EMPRESAS QUE BUSCAM A QUALIDADE E COMPETITIVIDADE*, de autoria de Analisa de Medeiros Brum, publicado pela Editora Ortiz, também em 1994;

3) *CONVERSANDO SOBRE ENDOMARKETING*, de autoria de Saul Faingaus Bekin, publicado pela Editora Makron Books, em 1995.

4) *ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ENCANTE SEU CLIENTE INTERNO*, também de autoria de Analisa de Medeiros Brum, editado pela L&PM, em 1998.

2.1.1 O Endomarketing na perspectiva de Cerqueira

Cerqueira [1994] inicia sua abordagem de Endomarketing fazendo um pequeno apanhado histórico acerca da evolução dos meios tecnológicos de informação e transporte, afirmando que estas mudanças atingem o nível de percepção das pessoas e que, por conseqüência, alteram o comportamento individual e coletivo do Homem no trabalho, induzindo-o a crer que não é mais “um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo.” [pág. 2]

Afirma que entre os valores sociais vigentes, o valor maior é a liberdade, e que o desrespeito a este valor ocasionou as principais mudanças verificadas no quadro político e econômico deste século, acrescentando que o avanço da conscientização do Homem e sua busca de valorização como indivíduo são irreversíveis, assim como é irreversível a necessidade de as empresas adaptarem seus sistemas de gestão a esta nova realidade, sob pena de sofrerem conseqüências em curto, médio e longo prazos no seu processo organizacional.

Na seqüência introdutória, o autor estabelece um paralelo entre Norte Cultural e Norte Tecnológico, assegurando que a divergência entre eles é responsável pelas deformações provocadas nas empresas, pois as pessoas são capazes de levar o desenvolvimento da tecnologia para onde lhes parecer mais vantajoso. Sugere, também, o aproveitamento dos recursos humanos e tecnologias existentes para o estabelecimento de um “norte cultural sinérgico, que deverá ser elaborado e explicitado a todos os funcionários; norte cultural que, ao ser seguido, levará ao desenvolvimento organizacional.” [pág. 7]

Ao direcionar sua obra para os aspectos comportamentais, Cerqueira, no capítulo 3, afirma haver duas maneiras de as pessoas responderem aos estímulos que recebem:

A primeira, considerada reativa negativa, caracteriza-se quando a pessoa concorda externamente com o estímulo emitido pela outra. Portanto, sua adesão à ordem recebida é apenas superficial, ocorrendo por um processo

natural de defesa, por conveniência, medo, etc. Para criar uma caracterização deste estado psicológico, decidiu chamá-lo de relação de envolvimento.

Na segunda forma de relacionamento, considerada reativa positiva, a pessoa concorda internamente com as ordens recebidas, gerando uma predisposição psicológica de fazer bem feito suas tarefas, ocorrendo por um processo voluntário de adesão. Este estado, o autor denominou relação de comprometimento.

Há ainda, segundo Cerqueira, um estágio intermediário entre as formas de relacionamento descritas acima, caracterizado pelas pessoas que variam entre uma e outra situação, designadas oscilantes.

Descritas as formas de relacionamento, o autor passa a discorrer sobre condutas, valores culturais e projetos capazes de estabelecer a sinergia do comprometimento como o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa. Chega a admitir, entretanto, que haverá dificuldades em obter o comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo, mas estabelece como desejável “o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes no comprometimento e o mínimo envolvidas.” [pág. 15]

Segundo ele, as pessoas que não se transformam culturalmente e permanecem envolvidas, por destoarem do resto do grupo, cedo ou tarde, ou mudam de atitude ou mudam de empresa, pressionadas pela filosofia do comprometimento que será amplamente difundida nas empresas que adotarem este valor como norte cultural, ressaltando que esta irradiação será obtida com muito trabalho, de forma lenta e gradual.

2.1.1.1 Valores culturais

Valor cultural, para Cerqueira, “é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós.” [pág. 17] e o que é válido e bom para nós ocidentais, segundo ele, está intimamente ligado ao interesse individual, pois o

ego é o fator prevaecente na determinação do comprometimento. Seguindo esta linha, o autor aponta três valores básicos, imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas, na seqüência que segue:

- a) Auto-Estima – significa gostar de si próprio. É um estado caracterizado por uma força interior que leva as pessoas a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento. Este valor preconiza que todos têm o direito de interagir, dando ordens, pedindo ou consultando, mas que devem lembrar-se, por sua vez, que o outro não deve ter sua auto-estima afetada negativamente;
- b) Empatia – é colocar-se psicologicamente e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades. Isto facilita a aceitação e a adesão interna das outras pessoas. Este valor apregoa que todos estão livres para interagir, mas que devem observar sempre que estão tratando com pessoas;
- c) Afetividade nas Relações Interpessoais – constitui-se em ser razoável nos pedidos e determinações. Este valor, além de grande facilitador da empatia, propala a natureza igualitária das pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam, não devendo haver relações de prepotência ou discriminação, de ninguém para ninguém. O autor alerta, entretanto, que deve-se ter cuidado com as atitudes de hipocrisia.

Prosseguindo, Cerqueira aponta a existência de outros valores, chamados decorrentes, pois são caracterizações de um dos três valores básicos apresentados:

- a) Transparência – tem na verdade a sua instância maior. Considerado como uma manifestação da empatia, este valor decorrente contribui

para a eliminação gradativa da mentira, da omissão e da hipocrisia, consistindo em um primeiro obstáculo aos boatos;

- b) Alavancagem de Soluções – significa acabar com o estado de omissão existente nas empresas, ao considerar que “todos os problemas são problemas de todos”. Este valor, que não deve ser interpretado como ingerência, gera ações multidirecionais;
- c) Espírito Desarmado – é evitar a predisposição existente nas pessoas de atacar e de agredir. Este valor, decorrente da valor básico empatia, apregoa que as pessoas têm o direito de interagir, formal ou informalmente, mas não o de agredir;
- d) Os Espaços Vazios Devem Ser Preenchidos em Toda a Empresa – significa a abertura de um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva. Os chefes estáticos abrem espaços para a ação do poder informal, reduzindo a sua influência pessoal;
- e) Busque em Primeiro Lugar o Positivo, Depois o Negativo - em todas as relações de trabalho é necessário identificar primeiramente as coisas positivas, manifestando satisfação com isto; para o negativo, orientação e educação para o aprimoramento;
- f) A Valorização do Esforço, da Iniciativa e da Criatividade É a Base da Obtenção de Resultados – Agir sem reconhecer estas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas auto-estimas, gerando atitudes futuras de simples envolvimento;
- g) Concessão x Conquista – este valor decorrente deve ser amplamente explicitado, gerando o entendimento de que nas empresas nada se ganha, tudo se conquista, evitando-se o paternalismo;

h) É Proibido Prometer – a promessa é um tipo de interação enganosa, ou de envolvimento do superior. Este deve substituí-la pela alavancagem;

A figura 2.1 reúne os valores básicos essenciais à sinergia do comprometimento e seus valores decorrentes:

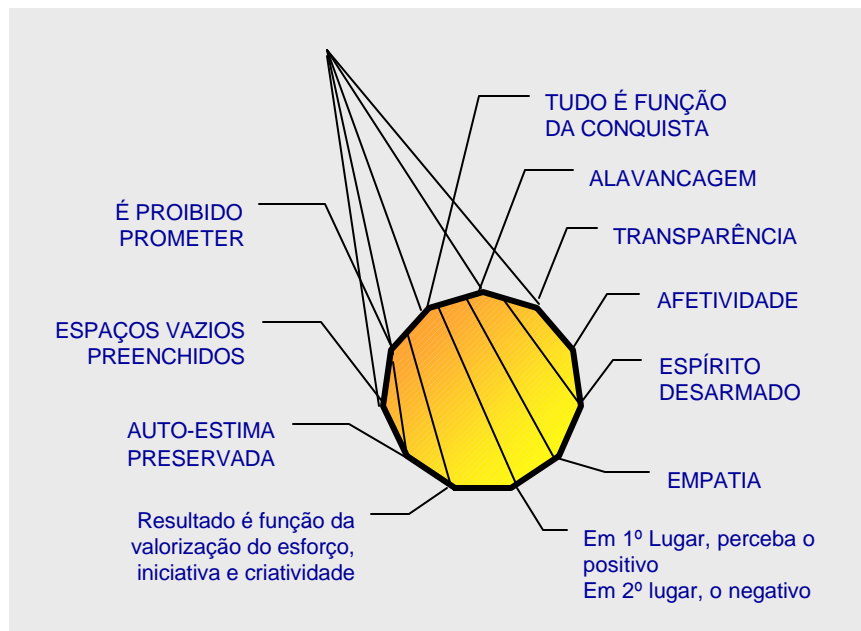


Figura 2.1 O comprometimento tendo como sustentação psicológica a sinergia de 11 valores ou paradigmas [Cerqueira, 1994:32].

Definidos os valores culturais necessários à implantação do comprometimento, Cerqueira indica três grandes inimigos invisíveis que ameaçam as empresas.

Como primeira ameaça, aponta a indefinição do norte cultural e sua base de valores, pois não propiciam o desenvolvimento da prevalência do comprometimento; em seguida, a falta de gestão preventiva das chefias, muito voltadas à gestão corretiva ou com ênfase no controle burocrático e, por último, a dificuldades que as chefias intermediárias têm em levar para cima problemas dos subordinados que lhes chegam como alavancagem.

No capítulo 7, o autor reconhece que “não adianta investir somente na cultura, em novos valores ou nas cabeças das pessoas. É necessário criar

apoios no sistema que facilitem a prática e, conseqüentemente, a consolidação da sinergia do comprometimento” [pág. 47]. Os apoios a que se refere são os treinamentos culturais, sempre acompanhados por projetos que visam alavancar a prática dos valores e da sinergia do comprometimento, gerando incentivo à mudança comportamental. Estes projetos também devem ser organizados e implantados sobre uma base bem difundida de valores em todos os segmentos da organização.

2.1.1.2 Projetos de Endomarketing

Wilson Cerqueira, ao apresentar suas propostas de projetos, inicia o capítulo 8 com a definição de Endomarketing:

“São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- ***a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;***
- ***a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;***
- ***a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;***
- ***estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;***
- ***a melhoria do relacionamento interpessoal;***
- ***estabelecimento da administração participativa;***
- ***a implantação de ações gerenciais preventivas.”***
[pág. 51]

Ao definir que qualquer projeto de Endomarketing cria um forte componente de comunicação integrada, estabelece suas subdivisões em:

⇒ Projetos de Difusão Cultural, que determinam a prática inicial dos valores essenciais escolhidos pela empresa, para nortear as atitudes das pessoas para

o comprometimento, e que também estabelecem um clima adequado nas relações interpessoais. São considerados obrigatórios no início do processo de implantação do Endomarketing;

⇒ Projetos de Desenvolvimento Cultural, que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, acelerando a sinergia do comprometimento, pela valorização e reconhecimento do ser humano;

⇒ Projetos de Segurança Cultural, que garantem que a base cultural estabelecida será desenvolvida. Estes projetos auxiliam na identificação das chefias que estão apenas envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural;

⇒ Projetos Suplementares de RH, geralmente ligados à área de recursos humanos, não são classificados como essenciais e que, por isto, podem ser implantados em qualquer época;

⇒ Projetos Avançados, que combinam a motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, com recompensas em dinheiro, em função dos resultados obtidos.

Já, quanto à implantação, o autor estabelece assim a sua classificação:

⇒ Projetos Sistêmicos, implantados em toda a empresa para servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano;

⇒ Projetos de Irradiação Cultural, implantados em áreas voluntárias e que contaminam outras áreas, gerando expansão.

Ainda, em relação à gestão dos projetos, Cerqueira classifica-os como:

⇒ Projetos de Cúpula, desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores de empresas;

⇒ Projetos de Linha Gerencial, integram e melhoram a comunicação dos níveis intermediários de chefias;

⇒ Projetos de Base, desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, juntamente com seus funcionários.

Para facilitar a compreensão e visualização do sistema de projetos de Endomarketing, observe a figura a seguir:

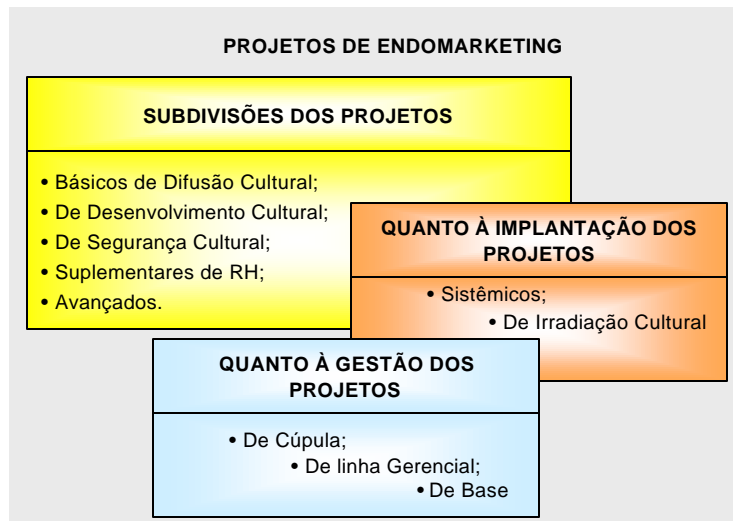


Figura 2.2 Projetos de Endomarketing

Cerqueira aponta uma ordem estratégica de implantação dos projetos de Endomarketing, uma relação de dependência que deve ser seguida à risca, sob pena de a baixa maturidade das pessoas romper a credibilidade de todo o sistema. Assim, relaciona três dependências estratégicas que são o estabelecimento prévio de uma nova base de valores dentro da organização; os projetos de segurança cultural, que geram reflexão e crescimento de atitudes e, por fim, a criação de canais de comunicação alternativos, de baixo para cima, para evitar que as chefias de base não fiquem isoladas por possível represamento decisório superior.

Antes, porém, alerta para o fato de que “os projetos devem ser elaborados dentro de grupos de voluntários ou escolhidos em eleição” [pág.56], aprovados pela Diretoria e aceitos por consenso, para que possam ser implementados.

Na seqüência, o autor apresenta a sugestão de dezessete projetos divididos em etapas: Seis projetos “estratégicos” de primeira etapa, onde conjuga projetos básicos de difusão cultural com projetos de segurança cultural; quatro projetos “não-estratégicos” de segunda etapa, onde exhibe apenas projetos de difusão cultural; Cinco projetos de Desenvolvimento Cultural, a serem implantados em qualquer etapa do projeto global e outros dois projetos avançados de Endomarketing, condicionados à evolução do nível cultural para o comprometimento, conforme tabela abaixo:

NOME DO PROJETO	SUBDIVISAO	ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO
K0 (Kaizen Zero)	Básico de Difusão Cultural	1ª Etapa Projetos Estratégicos
Slogans		
Vai Quem Quer	Segurança Cultural	
BG	Básico de Difusão Cultural	
Alavancagem		
Grupos de Melhoria Contínua		
Limpeza, Ordem	Difusão Cultural	2ª Etapa Projetos Não-Estratégicos
Bom Dia, Empresa		
Como Estou Hoje?		
Pracinhas de Lazer		
Meu Nome É...		
Olha o Resultado do Nosso Esforço	Projetos de Desenvolvimento Cultural	Qualquer Etapa
Aqui Você Pode Crescer		
Traga Sua Família, Ela É Importante para Nós		
Toques Positivos		
Concursos Coletivos		
Áreas e operários com Qualidade Assegurada	Projetos Avançados	Condicionado ao Comprometimento

Quadro 2.1 Etapas dos Projetos de Endomarketing

Ao final de seu livro, Cerqueira aponta quatro pontos estratégicos do Sistema Global do Endomarketing, que envolvem supervisão, planejamento, regência e base restritiva.

A supervisão, como primeiro ponto estratégico, denominado “Sem um sistema formal de acompanhamento, o Endomarketing não dará certo”, é

sugerida pela adoção de “padrinhos”, que devem se responsabilizar pela avaliação periódica dos resultados, gerando orientações através de reuniões, palestras e outras formas de avaliação. Acima dos padrinhos, deve existir um coordenador geral do Endomarketing, que deverá deixar as suas funções habituais, para cuidar exclusivamente da estratégia e desenvolvimento de todo o processo.

O ponto estratégico seguinte, chamado “A pressa é inimiga da perfeição e nada deve ser improvisado” , significa que não há um prazo definido para a assimilação do projeto, mas que é necessário fazer o planejamento das etapas a serem desenvolvidas.

O terceiro ponto estratégico, intitulado “A orquestra não consegue produzir boa música sem seu maestro regendo”, que condiciona o sucesso do projeto ao comprometimento integral do nº 1 da empresa, caso contrário, sua omissão poderá originar desânimo e descrédito para a implantação de qualquer outro programa.

Por fim, o quarto ponto estratégico, denominado “Não existe cultura avançada sem base restritiva definida”, sugere o controle autocrático como forma de garantir o cumprimento dos princípios e normas que regem a cultura tecnológica. Cerqueira entende autocracia como o exercício da imposição com justiça na relação.

2.1.2 O Endomarketing na perspectiva de Brum

A abordagem de Endomarketing de Brum [1994] se inicia com a definição de domínios do Marketing e de programas de Qualidade nas empresas. Para ela, há algum tempo, o domínio a partir do portão da fábrica pertencia ao Marketing, enquanto a Qualidade estava restrita às especificações dos projetos. Hoje, ambas estão presentes em todas as etapas do processo produtivo, indo além do produto e chegando ao responsável pela sua concepção: o homem.

Ressalta que os programas de qualidade exigem a execução de trabalhos em grupo e que esta é “a forma mais eficaz de envolvimento das pessoas nos processos de mudanças” [pág.13], e que o sucesso desses trabalhos está condicionado a uma cultura favorável, um sentimento a ser induzido através de um trabalho de comunicação. Ainda que as empresa há muito se ocupem com a comunicação empresa-funcionários, somente agora a comunicação vem sendo utilizada para o estabelecimento de um melhor clima organizacional.

Assim como se observa mudanças radicais nas formas de administrar as empresas, a forma de pensar e agir das pessoas também está modificada, pois “o homem ocupa o lugar de destaque como elemento principal de todo e qualquer processo de modernização empresarial” [pág.19], levando os empresários a descobrirem que a qualidade é decorrência da satisfação e motivação daqueles que fazem o dia-a-dia das empresas.

Brum afirma que a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, mas quando recorrente, é necessário um exame detalhado de suas causas, que podem estar ligadas a:

- Salário inadequado;
- Falta de informação sobre a empresa e seus processos;
- Desconhecimento quanto à própria performance no trabalho;
- Desapontamento pela perda de uma promoção;

- Inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa;
- Acúmulo de tarefas;
- Aumento do número de tarefas.

Já com relação à dificuldade de se obter eficiência, produtividade e competitividade com a introdução de novos conceitos administrativos, a resposta pode estar ligada à resistência dos recursos humanos às modernas técnicas e estratégias empresariais, pois muitas vezes não acreditam no que está sendo implantado. Para isto, a autora sugere que o público interno deva ser trabalhado para oferecer o melhor ao público externo. Assim, os empresários devem criar ambientes de trabalho saudáveis e transformar os funcionários em aliados, por intermédio da liberdade de informação e incentivo à criatividade.

Transpostas as justificativas introdutórias, Brum define Endomarketing como “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Vai além, ao afirmar que “Comunicação Interna, Marketing Interno ou Endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”. [pág.23]

2.1.2.1 O público interno

O processo de mudanças, comum nas organizações, exige a comunicação com os funcionários, através de instrumentos e ações integradas em um programa de Comunicação Interna, com o propósito de mantê-los informados acerca de seus verdadeiros objetivos. Assim é possível tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa, o que significa trabalhar com a verdade e a transparência em todas as ações empreendidas. Em outras palavras, fazê-lo crer realmente nos benefícios da mudança.

Brum afirma que “um programa de Comunicação Interna bem feito é capaz de encorajar idéias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho” [pág. 26], e acrescenta que a Comunicação Interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os trabalhadores, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno.

A autora divide o público interno em dois grupos: as chefias intermediárias, subdivididas em diretores de área, gerentes, chefes de setor e supervisores, e os funcionários comuns, que não possuem cargos de chefia, estes divididos em pessoal de apoio e pessoal de linha de frente.

Esclarece que a diferença entre pessoal de apoio e de linha de frente é que este atende o público externo, e tem como responsabilidade repassar ao consumidor a imagem da empresa, mas que ambos devem receber o mesmo nível de informação, pois trabalham com vistas a um cliente.

Observe a representação gráfica da divisão do público interno elaborada por Brum:

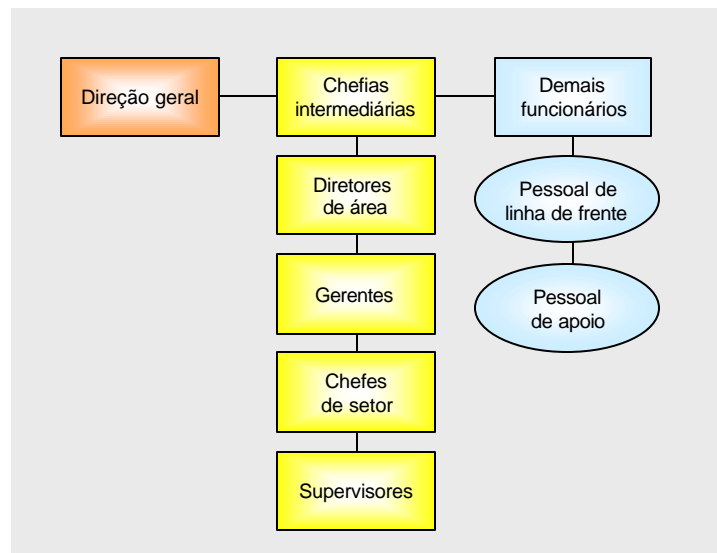


Figura 2.3 Divisão do Público Interno [Brum, 1994:30]

Ainda que separados hierarquicamente, a autora defende a aproximação entre os níveis, com a disseminação do poder entre aqueles que estão situados

em um nível mais baixo da pirâmide organizacional, ao assumirem algumas decisões e responsabilidades, na medida certa.

Além de partilhar responsabilidades, a empresa do tipo “integradora” deve apresentar precisamente a todos os funcionários sua missão, o que gera no profissional o orgulho das atividades da empresa e tornando-o, espontaneamente, participativo. “Mostrar problemas e confessar dúvidas pode fazer com que funcionários entendam cenários de crise e ajam com dedicação e esforço para enfrentá-los” [pág. 35], conclui Brum.

Outra forma de incentivo, destacada pela autora, é o estabelecimento de um sistema de remuneração que permita a iniciativa e o desenvolvimento pessoal das pessoas, acrescentando que em muitas empresas é estabelecido um método de remuneração variável, condicionado a um melhor desempenho do funcionário em suas atividades. Ressalta, porém, a importância de mantê-lo informado acerca da política salarial adotada pela empresa, de forma a possibilitar a avaliação da compatibilidade entre a sua remuneração e a atividade desempenhada.

Outro tema, explorado na seqüência por Brum, é a demissão de funcionários. Ao considerar a questão como bastante delicada, a autora defende que as empresas devem esforçar-se para buscar, a todo custo, a integração daqueles funcionários reagentes ao novo cenário administrativo que se pretende adotar, convencendo-os dos benefícios das mudanças.

Na impossibilidade de manter o funcionário, ou de necessitar efetuar a demissão de mais de uma pessoa ao mesmo tempo, a autora recomenda algumas ações que evitem o sentimento de instabilidade e de medo naqueles que permanecem em seus cargos, como a adoção de um plano de recolocação das pessoas no mercado de trabalho, ou o incentivo à abertura de seus próprios negócios com a indenização recebida.

Ainda, acerca da adaptação das pessoas à adoção de um programa de Marketing Interno, a autora salienta a implementação de programas de treinamento, sobretudo aqueles que abordam o fator “mudança” nas organizações e o novo ambiente de negócios, sem discriminação a qualquer funcionário, pois “uma força de trabalho educada e treinada é decisiva para que

um programa de Comunicação Interna traga bons resultados a uma empresa” [pág. 40]. Ao considerar como experiência extremamente benéfica o treinamento para todos, Brum aconselha que os ensinamentos adquiridos pelos presidentes e diretores das empresas sejam difundidos entre os funcionários comuns, através de programas específicos para este fim.

Conclui o capítulo com recomendações de natureza ética, evidenciando que a empresa não pode esperar a boa conduta de seus empregados se não adota uma postura semelhante, ainda que isto represente custos, como a entrega de produtos sem defeitos, obediência aos prazos de entrega e preços corretos.

2.1.2.2 A Comunicação Interna

Analisa Brum afirma que a informação, produto da Comunicação Interna, origina-se no topo da pirâmide organizacional e é disseminada aos demais níveis sob a responsabilidade de quem cria e detêm o produto da comunicação, ou seja, a direção da empresa. Esta deve selecionar as informações e escolher os instrumentos de distribuição. A figura a seguir ilustra a relação entre a pirâmide organizacional e a informação:

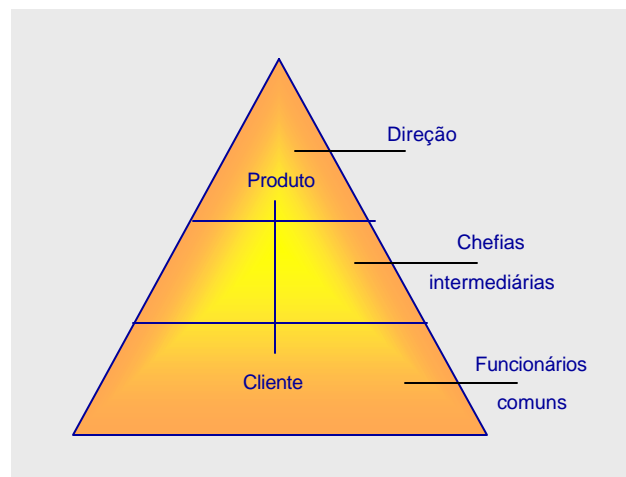


Figura 2.4 A pirâmide organizacional e a informação [Brum, 1994:48]

Na seqüência, ao observar o comportamento das pessoas que dirigem as empresas, a autora contesta a comum afirmação de que o discurso deve ser igual à prática, e aponta esta característica com a de pessoas “que permanecem paradas no tempo e no espaço, pois o processo de mudança obriga a haver diferenciação, em função de que um vai na frente do outro – ou primeiro ocorre o discurso, ou primeiro a prática” [pág. 48]. Ressalta, ainda, que nas empresas onde o discurso e a prática têm certo distanciamento, a disseminação de informações é capaz de manter os funcionários seguros e capazes de estabelecer relações flexíveis e duradouras, e credita à algumas qualidades de pessoas que ocupam cargos de direção, o alto grau de abertura e encorajamento à iniciativa individual direcionada aos objetivos da empresa.

Ao apontar a diferença entre gerenciamento e liderança, a autora estabelece que o gerente realiza tarefas e assume responsabilidades, enquanto o líder influencia as pessoas e transforma visões em ações. Traçando um paralelo entre liderança e comunicação, afirma que um programa de Comunicação Interna é um conjunto de instrumentos e de ações empreendidos pelas empresas para influenciar positivamente seus funcionários.

Destaca como fatores importantes para a divulgação de metas pela direção da empresa, a informação bem trabalhada e a não subestimação das chefias intermediárias, estas consideradas as mais difíceis de serem trabalhadas, porque são a ligação entre a direção e os funcionários comuns. Faz, então, a recomendação de que “é preciso que as chefias intermediárias comprem as idéias e as vendam como suas” [pág. 52].

Em um programa de Comunicação Interna é preciso destacar o apoio que as chefias devem dar a seus funcionários, esperando como retorno a iniciativa, criatividade, capacidade de negociação, trabalho em equipe, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas, pois, segundo Brum, quando cada funcionário percebe que a sua chefia é parte integrante do processo, irá sentir-se a vontade para contribuir e dividir com o grupo o seu entusiasmo.

2.1.2.3 A pesquisa de clima

O conjunto de ações, atitudes e comportamentos das pessoas em uma empresa representa a sua realidade, muito mais que aquela expressa em seu organograma. Um levantamento periódico deste conjunto pode revelar surpresas e servir como base para um programa de Comunicação Interna. O primeiro passo nesse sentido, segundo Brum, é a realização de uma pesquisa de clima, capaz de identificar problemas enalacrados na cultura da empresa ao longo dos anos. “Estudar o clima de uma empresa significa estudar o nível de motivação de seus funcionários e saber o que ‘pensa’ a grande massa” [pág. 56], reforça a autora, lembrando que o clima organizacional é resultado do estilo de administrar e que a sua pesquisa deve anteceder qualquer ação de Comunicação Interna.

A pesquisa de clima pode ser levada a efeito sob diversas formas, desde questionários complexos a simples jogos. Pode-se encaminhar envelopes para respostas individualizadas ou realizar entrevistas pessoais com os funcionários, variando os instrumentos de acordo com o nível cultural dos funcionários. A autora alerta, entretanto, que nas empresas onde jamais se realizou levantamento semelhante, as respostas podem não ser espontâneas, sendo essencial aplicar, por vezes, até três questionários para se obter respostas que realmente se necessita.

Pesquisa de clima é a identificação da percepção coletiva, o que torna pouco relevante o estudo das percepções individuais; no que concerne ao clima, a percepção é mais importante do que a própria realidade, sublinha Brum.

Toda pesquisa de clima gera, nos funcionários, expectativas de melhoria, portanto, se esta se realiza para anteceder um programa de Comunicação Interna, seus resultados devem ser divulgados no menor espaço de tempo possível.

Um programa de Comunicação Interna deve ser coerente com a cultura da empresa, e Brum define cultura como “o conjunto complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e várias outras aptidões e

hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” [pág.65]. Assim, adverte que as empresas devem tomar cuidado com os instrumentos que utilizam para a transmissão de idéias, pois além do compromisso com as mudanças implantadas, há o compromisso com a cultura de quem os cria.

2.1.2.4 O programa de Comunicação Interna

Antes de iniciar um programa de Comunicação Interna, a empresa deve ter com clareza os objetivos a que se propõe. Brum aponta as seguintes metas:

- Aumentar a produtividade;
- Melhorar a qualidade do produto;
- Aproximar a empresa da comunidade;
- Conquistar a credibilidade dos funcionários;
- Melhorar o atendimento do público;
- Trabalhar com funcionários felizes;
- Aumentar os lucros da empresa.

Para atingir suas metas, a empresa deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis e procurar transmitir com clareza suas propostas, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade. Deve, também esclarecer que as metas são da empresa e de seus funcionários, e não da pessoa do diretor.

A Comunicação Interna não se limita à comunicação com os funcionários, além destes, existem os fornecedores, distribuidores, sindicatos, empresas coligadas e outros públicos considerados não externos, cada qual com seus instrumentos específicos.

Para a comunicação com os funcionários, a autora sugere a parceria da área de comunicação social com a de recursos humanos, pois este setor é capaz de fornecer subsídios necessários à implantação dos projetos, uma vez que possui a maior parte das informações sobre o indivíduo. Outros parceiros

indicados são a associação de funcionários e a comissão de fábrica. Ressalta, porém, que os instrumentos de comunicação podem ser criados pela área específica, mas que as decisões devem ser tomadas em conjunto com os parceiros escolhidos.

Na seqüência, a autora apresenta exemplos de um plano de Comunicação Interna para uma empresa fictícia que escolheu como meta “melhorar o atendimento ao público”. A seguir, um quadro resumo das sugestões apresentadas, separadas entre instrumentos de informação e de integração, lembrando que o programa de Comunicação Interna deve desenvolver-se a longo prazo e através de inúmeras ações, resumidas no Quadro 2.2, na próxima página.

Em suas considerações finais, a autora ressalta a impossibilidade de controlar o uso que os funcionários darão às idéias transmitidas, mas que é possível minimizar esse efeito com uma maior e melhor comunicação com o público interno. Destaca, também, que “com um alto nível de motivação e um clima favorável ao crescimento pessoal e profissional de cada um, a empresa pode ter o funcionário como um ‘agente de marketing’. E esse Marketing será intuitivo” [pág. 132].

INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO	INSTRUMENTOS DE INTEGRAÇÃO
Fazer uso de muitas cores nos instrumentos de Comunicação Interna	Aproximar o funcionário de sua família; e abrir as portas da empresa para seus familiares
Trabalhar a Comunicação Interna através de uma personagem ou slogan	Aproximar-se dos sindicatos
Escolher os instrumentos de comunicação de acordo com a realidade e cultura de cada empresa	Criar um bom programa de incentivos
Fazer uso de cartilhas, boletim interno, jornal interno (que deve ser entregue na casa do funcionário), encartes com informações sobre salários, cartas aos funcionários e outros	Permitir a conquista da ascensão funcional
Comunicar-se através de frases de efeito	Priorizar a criatividade
Orientar os funcionários sobre o cumprimento das metas determinadas	Valorizar, publicamente, os funcionários
Incentivar o funcionário à leitura	Incentivar atividades esportivas e ginástica
Fazer uso de sistema interno de rádio	Estimular os funcionários a criarem suas próprias metas
Fazer o Marketing (?) dos benefícios que a empresa oferece aos funcionários	Utilizar programas culturais para o treinamento dos funcionários
Informar primeiro o público interno e depois o público externo	Proporcionar momentos de lazer aos funcionários
Dar voz ao funcionário	Desenvolver ações para aproximação com a comunidade

Quadro 2.2 Instrumentos de Comunicação Interna

2.1.3 O Endomarketing na perspectiva de Bekin

Antes mesmo de iniciar o capítulo primeiro de seu livro, Bekin [1995] apresenta os fundamentos de Endomarketing [pág. XVII], aqui reproduzidos:

Definição

- **Ações de Marketing para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações.**

Conceito

- **Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.**

Objetivo

- **Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.**

Função

- **Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos. [Bekin, 1995:XVII]**

Estruturada em forma de entrevista, sua obra aborda os aspectos conceituais e práticos do Endomarketing, como uma resposta à atual situação de mercado globalizado, enfocando a nova estrutura organizacional ligada à cultura de serviço, estimulada pela implantação do Endomarketing.

O autor defende, dentro das empresas, a promoção de valores destinados a servir o cliente, transferindo esta noção ao tratamento dos funcionários e estimulando, por conseguinte, o trabalho em equipe, a cooperação e a integração dos diversos setores, com a utilização de grande parte do instrumental fornecido pelo Marketing.

Recorda haver utilizado a expressão Endomarketing pela primeira vez no ano de 1975, ao tentar solucionar problemas específicos enfrentados na multinacional em que estava empregado àquela época, baseando-se em um

artigo de Theodore Levit, que afirmava ser imprescindível propagar a idéia de satisfação de clientes em todos os cantos da organização, com o propósito de motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela.

O mercado orientado para o cliente marca uma nova realidade, onde “o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E quem detêm o conhecimento e a informação são as pessoas” [pág.6]. Com base nesta afirmação, Bekin defende a idéia de que a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do poder e das informações e na coesão interna. Neste sentido, o marketing deve ser um valor presente em todas as atividades da empresa, situação esta instigada pelo Endomarketing.

Bekin cita alguns teóricos do marketing e Qualidade, como Robert Waterman e Edward Deming, para justificar as ações que enfatizam o fator humano nas organizações, como a redefinição do papel do gerente de nível médio e o comprometimento dos funcionários dos diferentes níveis hierárquicos com os objetivos da empresa, ações estas capazes de conduzir à liderança e à vantagem competitiva. Reforça seu ponto de vista ao reiterar a criação de estruturas operacionais flexíveis e descentralizadas, com a valorização da mão-de-obra, treinada e motivada. Este aspecto, em particular, quando relegado, foi responsável pelo fracasso de diversas experiências de implantação de programas de Qualidade no Brasil.

Ao examinar a relação entre Marketing e Endomarketing, o autor reforça a importância de se estender a todos os setores da organização, e não apenas ao departamento de Marketing, a preocupação em atender os desejos e expectativas do cliente, evitando com isto os conflitos e desperdícios de recursos, e criando um clima favorável de integração e cooperação interna, pois para que a empresa funcione satisfatoriamente “o Marketing deve, por assim dizer, irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente” [pág. 22].

Considera essa concepção uma “evolução sofisticada do marketing” e que a “velha noção de marketing como uma mera atividade de propaganda” [pág. 22] está completamente superada, deparando-se com uma redefinição que amplia sua prática, como um valor que percorre toda a empresa.

Bekin afirma que a direção das empresas deve estar disposta a desconcentrar decisões, acabar com a rígida e mal estruturada divisão de tarefas e com a comunicação ineficiente, pois todo funcionário, sobretudo os da linha de frente, deve estar apto a apresentar soluções adequadas e satisfazer os clientes, em qualquer circunstância. “A orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa” [pág. 29], resume Bekin.

2.1.3.1 Avaliação interna

O Endomarketing sempre existiu, mesmo que de forma intuitiva, naquelas empresas com espírito de liderança integradora. O autor faz esta afirmação ao constatar que algumas empresas de grande eficiência adotavam condutas compatíveis com o conceito, objetivo e função do Endomarketing, mesmo sem o seu conhecimento.

Bekin estabelece como objetivo do Endomarketing “fazer com que os funcionários ‘compre’ a empresa” [pág. 35], fornecendo-lhes a consciência do objetivo estratégico desta. Assim, a relação da empresa com o mercado se estabelece como um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Nesta relação cliente interno – cliente externo, o autor sustenta que muitas empresas acionam planos de avaliação do cenário ambiental externo, sem considerar a avaliação do ambiente interno, ao conferir a ambas o mesmo grau de importância, pois é preciso conquistar o mercado interno para então lançar-se ao mercado externo.

A avaliação interna, segundo Bekin, consiste em saber como anda o moral do pessoal da organização, saber quais as necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos da empresa. Se há pontos de vista e interesses divergentes, estes conflitos devem, ser identificados e administrados para que a cooperação prevaleça. “A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes” [pág. 36].

Considera três premissas, a partir das quais deve ser criado o processo de Endomarketing: 1) o cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente; 2) funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; 3) funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa, ação que deve preceder o Marketing externo. Assim, o autor constata que o enfoque principal é tratar o empregado como cliente. Considera, também, o Endomarketing como um processo holístico, onde por meio da interação constante entre as várias áreas da empresa, o funcionário passa a ter uma vida profissional sadia, com reflexos no ambiente familiar e no social.

A etapa seguinte é verificar e examinar as condições para a implantação do Endomarketing, consideradas por Bekin de importância decisiva. Portanto, o Endomarketing: 1) deve integrar a estratégia global da empresa; 2) requer informação, conhecimento e apoio da alta direção; 3) deve analisar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

Enfatiza que o Endomarketing apresenta como um de seus inimigos, a resistência que pode ser oferecida por alguns setores da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, neste caso em particular, porque o Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio da alta direção.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores, com o objetivo de “transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo ‘pessoas de marketing’” [pág.42]. Não somente àqueles lotados nos setores de linha de frente, considerados pelo autor como clientes preferências do Endomarketing, mas também àqueles que não têm contato direto com o cliente.

Por fim, Bekin estipula os alvos de Endomarketing e suas cinco etapas, conforme ilustra a figura que segue:

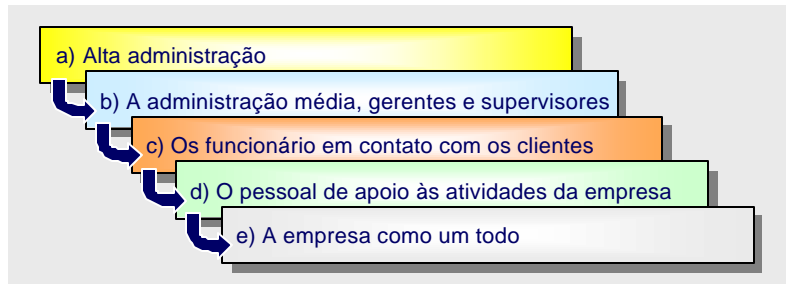


Figura 2.5 Alvos de Endomarketing e suas Etapas

2.1.3.2 Os instrumentos de um programa de Endomarketing

Os instrumentos adequados a um verdadeiro programa de Endomarketing é dividido, pelo autor, em dois níveis: o de diagnóstico e o de programa de ação. Para o primeiro nível, o de diagnóstico o autor apresenta o seguinte diagrama:

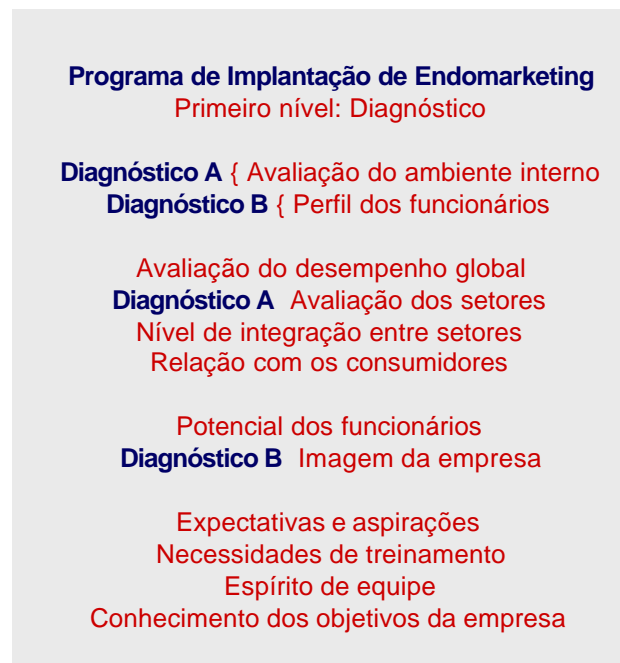


Figura 2.6 Instrumentos de implantação de um programa de Endomarketing – Primeiro nível: diagnóstico [Bekin, 1995: 44]

Um programa eficiente deve se ajustar à realidade da empresa. Neste momento é importante observar os seus pontos fracos e identificar onde devem ser corrigidos. Obtido o diagnóstico, Bekin indica os três níveis de abrangência

do Endomarketing: a primeira situação surge quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente. O segundo nível ou situação se dá quando apesar de já haver estabelecido uma cultura de serviços, é necessário um novo processo para mantê-la. Por último, a situação onde é necessário expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários. Alerta, entretanto, que independente de qualquer nível de abrangência do Endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam o processo: atitude e comunicação.

A linha de ação de atitude é aquela que procura dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço voltado para o cliente, enquanto a linha de comunicação estabelece um amplo sistema de informações com o objetivo de subsidiar o funcionário para que possa cumprir com eficiência as suas tarefas.

O sucesso de um programa de implantação do Endomarketing, segundo Bekin, depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da sua execução e gerenciamento.

2.1.3.3 A implantação do programa de Endomarketing

Na seqüência, o autor indica os pontos essenciais que integram um programa de implantação do Endomarketing:

- Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- Processos de seleção;
- Planos de carreira;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação de mercado de clientes internos;
- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Apesar de muitos destes pontos serem noções ou procedimentos já existentes, Bekin defende que o Endomarketing introduz, em cada tópico já conhecido, uma nova perspectiva: “a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários” [pág. 54].

O treinamento deve ser adotado a partir das necessidades detectadas pela empresa e da expectativa de seus funcionários, não devendo se restringir ao nível operacional ou de conteúdos. Há sempre a possibilidade de reforçar o envolvimento do funcionário durante os treinamentos. A união destes dois aspectos resulta em maior coesão interna e estímulo para a competição eficiente no mercado.

O autor indica, como componente motivador nos treinamentos, a possibilidade de o funcionário expressar os seus pontos de vista acerca do treinamento realizado e da experiência acumulada na execução de suas tarefas, pois este é um momento decisivo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa. Nesta direção, Bekin reforça que “a visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação” [pág. 57].

O aspecto subsequente se refere à seleção de funcionários, que deve ser realizada dentro de critérios específicos, compatíveis com o perfil desejado e estabelecido pela empresa. Esta atitude óbvia traz como vantagens a redução da rotatividade e problemas como a ineficiência. Para isto a empresa deve estabelecer o perfil desejado para cada posição e contar com profissionais competentes para a tarefa de seleção, assim como preocupar-se com uma política de retenção dos bons profissionais. No processo de seleção existe a oportunidade de “vender” a empresa a um novo “cliente”.

Considerada uma troca de serviços entre a empresa e o empregado, a contratação pode estabelecer um relacionamento duradouro entre as partes. Enquanto a empresa deve oferecer “segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional, o empregado deve oferecer por sua vez as

seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho” [pág.61].

O item seguinte, tratado pelo autor, é o estabelecimento de planos de carreira, que constituem de forma objetiva a possibilidade de crescimento profissional. O primeiro aspecto a ser observado é a sua divulgação, transformando-os em estímulo permanente para os funcionários. Bekin alerta, entretanto, que os planos de carreira devem estar sempre abertos para mudanças e atualizações, de acordo com a avaliação interna da empresa.

Ao abordar a questão da motivação e valorização, Bekin enuncia os três pontos essenciais para atender as expectativas dos funcionários: 1) o reconhecimento pelo seu trabalho; 2) o reconhecimento como indivíduos; 3) uma remuneração adequada. Assim, todo programa de motivação ou valorização deve aprofundar ao máximo estas três expectativas básicas.

A motivação é um processo global que visa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo à cultura organizacional existente. Como um processo, a motivação tem uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário é o que caracteriza precisamente o Endomarketing.

Bekin enumera dez critérios necessários à criação um processo de motivação, que para facilitar a sua visualização será apresentado em forma de quadro:

CRITÉRIOS PARA A CRIAÇÃO DE UM PROCESSO DE MOTIVAÇÃO	
1	Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, cooperação e lealdade
2	Valorização do indivíduo dentro de seu grupo
3	Integração baseada nos valores e objetivos da empresa
4	Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados
5	Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos
6	Criação de um ambiente de interação dentro da empresa
7	Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões
8	Estímulo à iniciativa e à atitude criativa
9	Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida
10	Remuneração adequada

Quadro 2.3 Critérios para a Criação de um Processo de Motivação.

É possível verificar que os seis primeiros itens dão prioridade ao grupo e esta prioridade é intencional, uma vez que somente ele pode dar coesão interna à empresa. Já com relação à valorização do indivíduo, o autor afirma que esta deve resultar da função que exerce dentro do grupo.

Trabalho em equipe e liderança não se excluem. Liderança é uma função exercida dentro do grupo e, segundo Bekin, há dois tipos: a liderança autoritária, que se coloca acima do grupo e a liderança democrática, que trabalha com o grupo e para o grupo, esta coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo Endomarketing.

Outro aspecto abordado se refere ao estímulo à iniciativa e criatividade do funcionário como fator indiscutível de aumento de produtividade. O incentivo à atitudes desta natureza é uma forma de prevenção; é o impulso à descoberta de soluções que se antecipam aos problemas. O clima organizacional favorável à iniciativa e criatividade impõem a delegação de poderes, que por sua vez “fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial” [pág.76]. A delegação de poderes, entretanto, sofre muitas resistências, provenientes, em geral, de estruturas organizacionais rígidas ou de gerentes e supervisores muito apegados a seu

poder, manifestadas pelo controle excessivo das informações e pela rígida obediência ao manual de regras.

Ainda dentro do item motivação, Bekin aborda a questão da remuneração como a concretização da valorização do funcionário, pois “o bom salário dá tranqüilidade e dignidade ao funcionário, constituindo-se em aspecto fundamental para a sua motivação” [pág. 77]. Indica, também, a necessidade de a empresa estabelecer programas permanentes de recompensa, com enfoque prioritário nos grupos.

Acerca de sistemas de informação e rede de comunicação interna, o autor ressalta a diferença entre informação e comunicação, ao esclarecer que enquanto a primeira é sempre unilateral, a outra é um processo que exige interlocutores. A maioria das empresas informa mas não se comunica e onde não há comunicação, predomina o boato.

Saber ouvir com atenção é valorizar o indivíduo e esta é a essência do Endomarketing, “que trata o funcionário como cliente e sabe que todo cliente é importante” [pág. 79].

Bekin caracteriza um sistema de informações como o conjunto de veículos escolhidos pela empresa para transmitir determinadas mensagens, mas ressalta que a informação não deve se esgotar em si, mas transformar-se em comunicação. Neste sentido, uma rede de comunicação deve fazer parte do cotidiano da empresa, assegurando o *feedback* pelo contato direto entre as partes e permitindo que os funcionários revelem as suas necessidades e expectativas.

A segmentação de mercado é uma técnica de Marketing aplicável, segundo o autor, aos clientes internos. Trata-se de agrupar segmentos homogêneos de funcionários, de acordo com as suas necessidades, expectativas e comportamento, com o objetivo de dirigir mensagens específicas.

O último item apontado por Bekin para a implantação de um programa de Endomarketing refere-se a “cenários”, que é uma técnica usada para teste de novos produtos, adaptada do Marketing. A proposta inclui os clientes

internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos, através da participação. O cenário de novos produtos e serviços para os clientes internos é uma ótima oportunidade para envolvê-los e comprometê-los com os objetivos da organização.

Ao comentar as atividades peculiares a um programa de Endomarketing, o autor estabelece a importância e relação entre as atividades dando “ao programa de Endomarketing uma caráter sistêmico” [pág. 84].

2.1.3.4 A avaliação do Endomarketing

Um instrumento muito empregado para a avaliação de um programa de Endomarketing é o Grupo Interno de Diagnóstico – GRID, que se efetiva a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento, para resolver e esclarecer eventuais problemas que possam surgir na prática do Endomarketing.

Outro instrumento apontado por Bekin é a técnica conhecida por espelho, que consiste em fazer um levantamento completo da empresa em um momento zero, ou exatamente no início da implantação do Endomarketing e gradativamente fazer avaliações em intervalos regulares – a cada mês, bimestre ou trimestre.

2.1.4 O Endomarketing na perspectiva de Brum (visão ampliada)

Neste seu segundo livro abordando o Endomarketing, publicado quatro anos após o primeiro, Analisa de Medeiros Brum [1998] não altera substancialmente seus conceitos sobre o tema: amplia alguns conceitos, reforça sua fundamentação teórica e relaciona novos instrumentos tecnológicos para a implementação de programas.

Solidifica, nesta nova publicação, a idéia de que Endomarketing é “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares” [pág.16] e expõe como principal objetivo, a visão compartilhada de todos os funcionários sobre os negócios da empresa, tendo como decorrência a motivação das pessoas para os programas de mudança.

Justifica a aplicação de um programa de Comunicação Interna adequado para a motivação das pessoas, uma vez que o envolvimento maior se dá por parte da alta direção e gerências, enquanto as chefias intermediárias não se envolvem em um mesmo nível, dificultando o engajamento total. “É preciso que o Marketing se volte para dentro da empresa, para o chão de fábrica, para o terminal de cargas, enfim para o lado de dentro do balcão, preocupando-se verdadeiramente em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação” [pág.17], ressalta a autora.

Brum sustenta a aliança entre funcionários e empresários no combate a concorrência e diz que as relações entre trabalho e capital nunca estiveram tão próximas. Para a melhor compreensão desta nova realidade, estabelece um comparativo das relações existentes nos Estados Unidos, Japão e Brasil.

No primeiro país, de acordo com a autora, existe um relativo equilíbrio entre o capital e o trabalho, uma vez que “as pessoas não perdem tempo quando a outra parte não apresenta resultados satisfatórios. É uma luta igual” [pág.22]. Já no Japão, empregados e patrões fazem parte de uma mesma família, unidos em todas as circunstâncias: a dedicação e a lealdade são os itens principais dessa relação, enquanto que no Brasil “o empresário dá o

emprego e o empregado faz sacrifícios para mantê-lo” [pág. 23], demonstrando claramente uma cultura de muito controle e pouco incentivo.

Há, entretanto, em nosso país, um grupo bastante grande de empresários que prometem tratar seus funcionários como capital humano, pois começam a entender que a desinformação e o paternalismo geram uma força de trabalho servil e desunida. Estes empresários procuram estabelecer um canal de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos a serem atingidos pela organização.

Qualquer ação no sentido de aproximar a empresa de seus funcionários está no contexto do Endomarketing, e a informação é o seu principal instrumento, pois “sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada, e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos” [pág. 30]. Descobrir com os próprios funcionários aquilo que os motiva é o principal mérito de uma empresa e, neste contexto, sabe-se que os aspectos materiais são um forte fator de motivação, mas que sozinhos não são capazes de produzir resultados excelentes.

2.1.4.1 O Endomarketing como estratégia de gestão

Para Brum, há duas estratégias básicas relacionadas com a Comunicação Interna. A primeira focaliza a empresa e visa basicamente alterar o comportamento dos funcionários, promovendo o compromisso e a lealdade para com a organização. A segunda estratégia, focalizada na tarefa, tem seus objetivos relacionados à melhoria dos serviços ou dos processos de produção.

Essa classificação, entretanto pode ocultar problemas mais sérios existentes no cotidiano de uma empresa, como demonstra a autora a seguir:

1. Cenários de mudança

Considera a importância de buscar a sinergia do grupo e o equilíbrio dos administradores para lidarem com a incapacidade das pessoas, principalmente

as mais humildes, de se adequarem às mudanças. Neste contexto, expõe cinco situações características de um cenário de mudanças, assim classificados:

⇒ Quando uma empresa está sem sinergia

Situação em que os ideais e crenças que constituem a razão de ser de uma empresa estão enfraquecidos, tornando a cultura distante do pensamento de seus dirigentes. Para essas situações, Brum aconselha a aproximação da direção da empresa dos funcionários comuns, valorizando seus esforços.

⇒ Quando uma empresa foi comprada por outra

Situação em que grandes grupos adquirem outras empresas, trazendo toda a sua cultura e provocando choque de valores, crenças e costumes. Não raras vezes gerando conflitos e resistências. Situações desta natureza podem ser contornadas trabalhando a informação sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende basicamente da liberdade de ação, do incentivo à criatividade e do livre curso das idéias. A autora sugere, ainda, que a mudança deve ser trabalhada nos níveis comportamental e técnico.

⇒ Quando uma empresa muda radicalmente seu jeito de ser

Situação em que uma empresa que jamais considerou a importância de seus funcionários e que, de uma hora para outra decide implantar um programa de Endomarketing. Nesta conjuntura é sugerida uma estratégia extremamente emocional, com o objetivo de ajudar os funcionários da empresa e facilitar a convivência com o fator mudança, para que estes novos princípios não desencadeiem estresses organizacionais. Para isso, propõe que o esforço de Endomarketing deve ocorrer em três momentos específicos.

No primeiro momento, passar uma visão sublimada da vida, ou seja, sentimentos que fazem parte de nosso dia-a-dia, trabalhando a “felicidade”. No

momento seguinte, abordar o elemento humano / pessoa / profissional, utilizando a linha da “verdade” e, por fim, tratar o ser humano que constrói, que é capaz de entregar o seu tempo, trabalho e talento para o bem-estar de outra pessoa, valorizando aquele cujo objetivo é o da “ajuda”.

⇒ Quando uma empresa está diante de uma nova gestão

Situação em que uma empresa durante muito anos foi administrada por uma determinada pessoa e troca por outra. Para este tipo de situação a autora sugere que se dê ênfase ao novo momento, sem jamais negar o passado. Sugere, também, o uso de fórmulas criativas para determinar e divulgar princípios que estão sendo praticados agora na organização, como trabalhar os 5 C's (capacidade, competência, coragem, criatividade e coração), em vez de trabalhar os 5 S's, comuns nos programas de Qualidade.

⇒ Quando uma empresa deseja voltar-se um pouco mais para o mercado

Situação em que a empresa determina a criação de uma nova cultura de atendimento e vendas, voltada para o mercado e para o cliente. Nestas circunstâncias a autora apresenta o caminho da informação alicerçada no treinamento, conjugado à criação de canais de disseminação dos novos padrões, com o trabalho da imagem interna da empresa e recolhimento de sugestões e contribuições dos funcionários.

2. Conquista de desafios

Reflete a importância do envolvimento emocional das pessoas para a consecução dos objetivos e desafios propostos pela organização, como a Certificação ISO 9000 e todas as suas ramificações. O caminho sugerido por Brum é o das campanhas internas, mostrando, através dos diversos instrumentos, o desafio que está diante de cada um.

3. Criação de canais oficiais de Comunicação Interna

Todas as empresas fazem uso de instrumentos de Comunicação Interna. Algumas demonstram extrema habilidade nessa arte, enquanto outras se limitam à emissão de circulares que nem são lidas. O importante, entretanto, é o estabelecimento de canais oficiais de Comunicação Interna, cujo objetivo maior é evitar o aparecimento de boatos.

4. Sistematização e integração de instrumentos de Comunicação Interna

Há empresas que possuem os mais variados instrumentos de Comunicação Interna, sem que sejam ordenados ou que se completem. Deve ser ressaltado que Endomarketing é um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma idéia ou um mesmo conceito ao público interno.

2.1.4.2 Eficácia de um programa de Endomarketing

Analisa Brum aponta sete fatores que determinam o sucesso ou fracasso de um programa de Endomarketing:

1. A valorização da cultura e da instituição

Uma empresa é uma organização de seres humanos e por isto cada qual tem a sua cultura, seus valores, crenças e comportamentos. Apesar de alguns empresários bem sucedidos atestarem o anacronismo do conceito de cultura, a autora garante ser este o seu momento mais importante, pois “organizações com culturas inteligentes, altamente evoluídas, são bem mais competitivas” [pág. 54] e um programa de Endomarketing ajuda a consolidá-la, através da valorização e estímulo dos aspectos positivos da cultura das empresas.

Ressalta, também, a impossibilidade de padronizar as ações de Endomarketing em organizações diversas, assegurando que os conteúdos

devem ser diferentes, ainda que existam instrumentos que possam ser copiados ou adaptados, sem negligenciar a experiência e a intuição daqueles que vivem o ambiente da empresa.

2. O Endomarketing como um processo educativo

A autora assinala a importância de as empresas aprimorarem os seus processos de seleção, na busca de melhores recursos humanos para o atendimento dos clientes, visto que o custo para educar pessoas erradas é muito alta para uma empresa.

Há o questionamento quanto ao fato de o treinamento ser ou não um instrumento de Endomarketing. Porém, se a informação é a matéria-prima principal da Comunicação Interna, e se o treinamento é uma forma de transmitir informações, logo o treinamento é um dos instrumentos mais importantes do Endomarketing.

3. Instrumentos que encantem o público interno

A autora destaca a criatividade, em um contexto de Endomarketing, como condição necessária para a aproximação da empresa com o funcionário, considerando que o estímulo deve ser direcionado àqueles que sabem melhor lidar com as idéias.

A geração de idéias, segundo Brum, não é a parte mais difícil do Endomarketing, mas a continuidade do processo, que pode ser paralisado quando há um controle muito rígido e forte apego ao cumprimento de regras.

4. Informação como responsabilidade da empresa

Neste item a autora reafirma a importância da informação em um programa de Comunicação Interna e identifica-a como “decorrente de uma decisão tomada na parte de cima da pirâmide: direção da empresa” [pág. 60]. Diz, a seguir, que Comunicação Interna é o mesmo que comunicação vertical e que esta se dá quando “desce da parte de cima para a parte de baixo da pirâmide e cujo processo é invertido quando a empresa decide ouvir seus funcionários” [pág. 61].

Na seqüência, atesta que comunicação horizontal é a comunicação interpessoal, e que esta necessita de apoio na área da psicologia para ser comentada.

Considera a importância de informar em tempo certo, através de canais adequados e de preparar a notícia para que esta seja bem recebida pelo funcionário, pois por pior que seja a informação, “ela sempre pode ser amenizada antes de chegar ao público interno” [pág. 62]. Apresenta, então, algumas recomendações para o que considera como a pior informação que existe dentro de uma empresa: a demissão.

Em suma, cabe à empresa “trabalhar a informação e entregá-la de forma leve, atraente, criativa e correta aos seus funcionários” [pág. 63].

5. A verdade e a mentira sempre aparecem

Neste item destaca que um programa de Comunicação Interna pode estar seriamente comprometido pela mentira, sobretudo quando a versão de um líder negativo prevalece sobre os fatos. Em Endomarketing, “a verdade, por pior que seja, tem o mérito de ser verdade e deve ser buscada na sua plenitude, embora, como todos os remédios, possa ter efeitos colaterais” [pág. 65].

6. As mensagens devem ser simples, curtas e claras

Em Endomarketing, a comunicação deve ser sempre dirigida ao indivíduo e não à massa, enquanto o estudo da linguagem a ser utilizada deve embasar toda ação.

Alguns profissionais têm dúvidas de como uma empresa deve chamar o indivíduo, se de colega, companheiro, colaborador ou funcionário. A autora justifica a sua preferência pela denominação funcionário, visto que o público interno não deve ser subestimado e é preciso evitar a falsidade dos tratamentos calorosos e, ainda, porque em Endomarketing, por melhores que sejam as relações, empresário continuará sempre empresário e empregado permanecerá empregado.

7. O impacto visual a partir dos instrumentos

Os instrumentos de Comunicação Interna devem ser produzidos em cores quentes e vivas, pois o aprendizado se dá principalmente através da visão. Segundo Brum, o “primeiro impacto da cor é na parte emocional do cérebro e o segundo, na parte racional” [pág. 68]

Algumas empresas trabalham as cores da imagem corporativa, com a realização de eventos, ou com a entrega de brindes com as cores que representam a empresa.

2.4.4.3 Planejamento de um programa de Endomarketing

Para Analisa Brum, o planejamento em Endomarketing deve ser elaborado para períodos curtos, visto que a informação é decorrente de decisões e fatos do dia-a-dia. Assim, dependendo do objetivo que se pretende alcançar, pode ser feito para um, dois ou três anos, se não houver mudanças nas metas globais, pois este fato implicará na elaboração de novo planejamento.

A autora divide o planejamento em Endomarketing em seis fases, a saber:

- Fase I - Pesquisa e Diagnóstico

Ao afirmar que “para o Marketing externo, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. Para o Marketing Interno, a regra é a mesma” [pág. 76], Brum ressalta a importância da pesquisa de clima como um instrumento capaz de tornar perceptível a realidade de uma empresa. Aplicado em forma de questionários, a pesquisa de clima serve como verdadeiro estudo de gestão.

Oferece, a partir de então, algumas questões básicas a serem consideradas na pesquisa, como a divisão do público de acordo com o plano de cargos e salários; a observação de que toda pesquisa de clima desperta

expectativas em relação a melhorias; o entendimento de que o que vale em pesquisa de clima é a percepção e não a realidade; estar preparado para críticas e considerar que as respostas do público interno são muito mais emocionais do que racionais.

O diagnóstico honesto deve orientar toda a criação do programa de Endomarketing e é preciso ter em conta que o sucesso da pesquisa depende do anonimato de quem fornece as informações e o sigilo destas.

- Fase II – Definição da Meta Global

É importante considerar a meta a ser alcançada pela empresa, pois sem esta, o programa de Comunicação Interna perde o seu horizonte e transforma-se em um amontoado de mensagens sem conceito. As metas podem ser o aumento de produtividade, melhoria da qualidade do produto, conquista de credibilidade interna, lançamento de novos produtos no mercado, entre outras.

- Fase III – Criação dos Ícones de Comunicação Interna

A partir da definição da meta global, deve ser iniciada a criação do slogan que caracterizará o desafio proposto. Esta frase deverá fazer parte do cotidiano da empresa e seu uso obrigatório em todas as falas da direção e instrumentos visuais de comunicação.

Associada ao slogan, pode haver a opção pela criação de marca ou personagem, para representar um programa de Marketing Interno.

- Fase IV – Divisão do Público Interno

O público interno é simbolizado por uma pirâmide cortada em três camadas horizontais, representadas pela Direção, Chefias Intermediárias e Pessoal de Base.

A Direção é o grupo composto pelo presidente e seus diretores, que têm a responsabilidade de gerar as informações a serem utilizadas em um programa de Endomarketing; As Chefias Intermediárias, grupo que reúne os gerentes e supervisores, deverá se encarregar de gerar as mensagens geradas pelo primeiro grupo, enquanto a denominação Pessoal de Base é utilizada para designar todos os funcionários do chão de fábrica, subdivididos, ainda, em pessoal de linha de frente e pessoal de apoio.

De acordo com Brum, “ao pessoal de linha de frente, que mantém o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, deve ser proporcionado um nível maior de informação” [pág. 83]

- Fase V – O programa propriamente dito

Programa de Endomarketing, segundo a autora, é a denominação dada “a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno” ou, ainda, “um conjunto de campanhas internas, com objetivos diferentes, unidas por um conceito maior” [pág. 85]

Para um melhor planejamento, os instrumentos devem ser divididos em instrumentos de informação e de integração. Os primeiros são aqueles nos quais a empresa emite as mensagens e o funcionário as recebe, enquanto os instrumentos de integração são os momentos ou alternativas ambientais para melhorar a convivência entre o funcionário e a organização.

- Fase VI – Escolha de um momento para o lançamento do programa

Para se levar a efeito com sucesso o programa de Endomarketing, Brum apresenta algumas regras básicas, como a presença do presidente ou diretor geral para o lançamento do programa, em clima de grande festa e a utilização de um ambiente dentro da fábrica, decorado com os ícones do programa, para o lançamento das idéias globais do programa.

2.1.4.4 Ações e instrumentos de Endomarketing

Analisa de Medeiros Brum apresenta uma série de ações e instrumentos que, aplicados de forma sistemática e integrada à uma mesma marca ou slogan, objetivam o repasse de conceitos para o sucesso de qualquer processo de mudança. Estas ações e instrumentos estão indicados no quadro 2.4, no final deste capítulo.

2.4.4.5 Ações Complementares

A autora considera importante o uso de instrumentos de Comunicação Interna para divulgar aos seus funcionários os benefícios (salários indiretos) oferecidos pela empresa, denominando isto de Marketing de benefícios. Assim, as empresas devem oferecer um pacote atraente aos seus funcionários, que deverá incluir assistência médica e odontológica, um ambiente de trabalho saudável, oportunidades de integração, lazer, recreação e prática de esportes. Há, também o chamado balanço social, que pode ser considerado uma prestação de contas ao público (interno e externo), sobre os benefícios que oferece aos seus funcionários e comunidade, como a preservação ambiental, por exemplo.

Na seqüência, Brum destaca o uso de programas internos de benefício como geradores de receita, e não de custos - como pensam muitas empresas, considerando que “a motivação é decorrente do incentivo e este pode acontecer das mais diversas formas. Os programas de incentivos à produtividade, à melhoria do atendimento ao público e ao aumento de vendas são os mais utilizados e têm na sua concepção idéias extremamente criativas” [pág. 149]. Outro aspecto, sublinhado pela autora, é a de que o Marketing de Incentivo não deve estar ligado somente à produtividade, mas também a apresentação de novas idéias e à excelência do serviço.

Nesse contexto, o plano de participação nos resultados das empresas aparece como mais uma forma de incentivo, influenciando decisivamente a

vida dos funcionários de todos os níveis e contribuindo efetivamente para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo.

Ainda, como ação complementar, sugere o investimento no Marketing Social e Comunitário, que pode transformar-se em poderosa vantagem competitiva, na medida em que auxilie as comunidades carentes. Esta postura filantrópica não deve ser considerada promoção de vendas. “É uma questão de postura e de valores de uma corporação, por isso contribui para influenciar positivamente o comportamento do público interno” [pág. 162].

Destaca, por fim, o Marketing cultural, com a criação de planos de incentivo à cultura, patrocínio de eventos e proporcionando ao funcionário a oportunidade de assistí-los. E conclui: “Benefício, incentivo, solidariedade e cultura. A empresa que conseguir juntar esses quatro ingredientes dentro de um mesmo programa de Endomarketing certamente terá, nos seus funcionários, grandes aliados para desenvolver suas ações mercadológicas” [pág. 163].

AÇÕES E INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING	
1	Manual e vídeo de integração à empresa
2	Material de acompanhamento do programa
3	Manuais técnicos e educativos
4	Revistas de histórias em quadrinhos
5	Jornal interno
6	Encarte da área de recursos humanos no jornal interno
7	Página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno
8	Jornal de parede
9	Cartazes motivacionais
10	Cartazes informativos
11	Painel do tempo
12	Painéis motivacionais e decorativos
13	Painéis celulares
14	Datas festivas e aniversário dos funcionários
15	Canais diretos entre direção e funcionários
16	Vídeos informativos e motivacionais
17	Tele e videoconferências
18	Palestras internas
19	Clubes de leitura
20	Grife interna
21	Intervenções teatrais
22	Mensagens virtuais
23	Valorização de funcionários
24	Ambientação
25	Memória
26	Rádio interna
27	Vídeo jornal
28	Correio eletrônico
29	Intranet
30	Clipping eletrônico
31	TV a cabo

Quadro 2.4 Ações e Instrumentos de Endomarketing

3. ESTUDO COMPARATIVO

Ainda que discorram em torno de um mesmo tema, os autores nacionais apresentam, como é possível constatar no capítulo anterior, abordagens muito peculiares do Endomarketing.

O que se pode observar, à primeira vista, é a preocupação desses autores em legitimar suas perspectivas mediante adaptação de suas teses ao sentido etimológico de Endomarketing. Apresentam certa similaridade entre os fundamentos da disciplina, mas no decorrer de seus textos tomam rumos diversos.

Esta diversificação de métodos no trato do Endomarketing, acaba por lançar o tema em um confuso caldeirão teórico, onde são adicionados ingredientes das mais diversas áreas do conhecimento. Têm em comum a idéia de que o Endomarketing deve motivar os trabalhadores de forma a gerar diferencial competitivo às empresas, mas não apresentam, entre si, um conjunto ordenado e similar de técnicas para a consecução de seus objetivos.

Desta forma, é possível notar uma mistura de terminologias tomadas por empréstimo de fundamentos das áreas de Psicologia, Relações Públicas, Qualidade Total e Marketing, sem o cuidado de se estabelecer identidade à esta incipiente disciplina.

No tempo em que Analisa Brum [1994 e 1998] dirige sua visão de Endomarketing para o uso diligente de técnicas de comunicação, e enquanto Wilson Cerqueira [1994] trilha pelos caminhos dos relacionamentos humanos e da motivação para o trabalho, Saul Bekin [1995] busca a sincronia de interesses entre empregadores e empregados para a implementação dos fundamentos do Marketing.

A ausência de uma uniformidade teórica dificulta, naturalmente, uma análise comparativa, pois que esta se evidencia justamente pela diversidade. Entretanto, como se pode observar no quadro 3.1, há certa similaridade nos fundamentos que norteiam as três abordagens.

FUNDAMENTOS	CERQUEIRA	BRUM	BEKIM
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de Marketing para o público Interno
CONCEITO	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para implementar a estrutura de Marketing da empresa
OBJETIVO	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
FUNÇÃO	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar Empresa / Funcionários	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional
ORIGEM DA ABORDAGEM	Motivação para o trabalho	Relações Públicas	Marketing como filosofia

Quadro 3.1 – Quadro comparativo das abordagens de Endomarketing

Na linha inferior do quadro acima são discriminadas as linhas teóricas que, supõe-se, deram origem às abordagens de Endomarketing em estudo.

Nos itens seguintes deste capítulo serão apresentados alguns fundamentos teóricos das disciplinas de Relações Públicas, Motivação para o trabalho e Marketing como filosofia, para se observar mais claramente as diferenças entre as perspectivas de Endomarketing, e também suas similaridades com os ramos do conhecimento identificados no quadro acima.

3.1 Motivação para o trabalho

Como é possível observar na rápida análise anterior, apesar de dissertarem em torno de um tema comum, os autores adotam abordagens diversificadas para o Endomarketing. A obra de Cerqueira [1994] estimula a pesquisa na área de motivação para o trabalho e alicerça sua teoria na chamada “sinergia do comprometimento”, que, em última análise, apresenta um rótulo moderno para as teorias de motivação e desenvolvimento de capacidade das pessoas para o trabalho. Teorias, aliás, há muito conhecidas e um tanto desgastadas pela sua freqüente utilização em trabalhos acadêmicos, pesquisas científicas e outros projetos.

Não há organização excelente quando seus colaboradores estão desmotivados. Por sinal, a excelência somente é alcançada se obedecido também tal critério. Esta é uma constatação de caráter notório, cujo fantasma aterroriza não somente os administradores das áreas de Marketing ou da qualidade, mas os empresários de forma geral, qualquer que seja o seu segmento de atuação.

Castro [1995], de forma simplificada, define motivação como “um conjunto de MOTIVOS que leva um ser humano a empreender uma determinada AÇÃO” [pág.28]. Ainda hoje se discute se é possível, ou não, um ser humano ser capaz de motivar seu semelhante. Esta é uma discussão infundável, mas pouco relevante quando se constata a necessidade de implementar ações para reverter um quadro de abatimento e apatia funcional.

Yoshio Kondo, professor emérito da Universidade de Kyoto, ao comentar a teoria de motivação proposta pelo professor Frederick Herzberg, destaca a existência de tipos diferentes de fatores que levam à satisfação ou à insatisfação. Detectar os fatores de insatisfação - como a baixa remuneração, ambiente térmico desconfortável ou barulhento - é tarefa relativamente fácil, pois é possível identificá-los ao deparar-se com eles. Entretanto, tem-se apenas uma vaga idéia das razões da insatisfação quando os fatores que levam à satisfação estão ausentes.

Assim, Kondo [1994] ao esclarecer que a simples retirada de fontes de insatisfação não induzirá o funcionário à motivação, apresenta alguns fatores extremamente eficazes para motivar pessoas que inclui “evoluir funcionários na elaboração de padrões de trabalho e no estabelecimento de metas de trabalho, avaliar seus resultados de forma correta e reconhecê-los de forma apropriada”.

As recomendações acima, na verdade, descrevem a base da abordagem de Endomarketing de Cerqueira, que numa observação um pouco mais crítica revela-se como um programa de motivação para funcionários de empresas que adotam o Marketing como forma de administração, com instrumentos específicos, mas sem levar em consideração que procedimentos de motivação não podem ser padronizados.

Ainda explorando a visão de Kondo [1994] sobre a motivação humana e o aumento da capacidade das pessoas para o trabalho, reproduz-se as etapas sugeridas pelo autor, na figura a seguir:

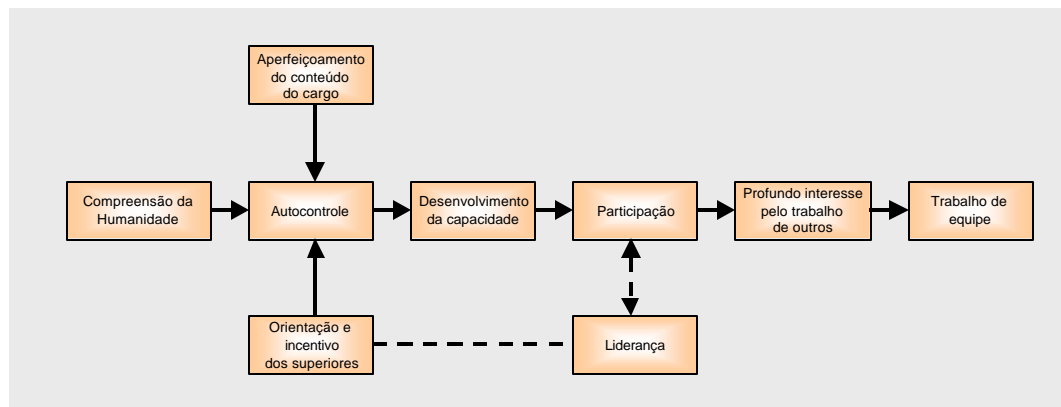


Figura 3.1 – As etapas para o desenvolvimento da capacidade [Kondo, 1994:97]

Na medida em que a capacidade dos subordinados aumenta, segundo Kondo [1994], deve-se engajá-los em trabalhos de maior relevância, fazendo-os perceber a sua importância e conferindo-lhes um forte senso de responsabilidade. Desta forma, o trabalho em equipe “requer que as pessoas entendam não apenas o seu próprio trabalho mas também o de seus colegas e

de seus superiores, e que se interessem também por esses outros trabalhos. É assim que a capacidade das pessoas se desenvolve ainda mais” [pág.97].

Ao observar-se as etapas descritas na figura anterior, pode-se identificar os três valores básicos, imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas, segundo Cerqueira [1994]

A figura adaptada, a seguir, facilita a identificação dos valores básicos:

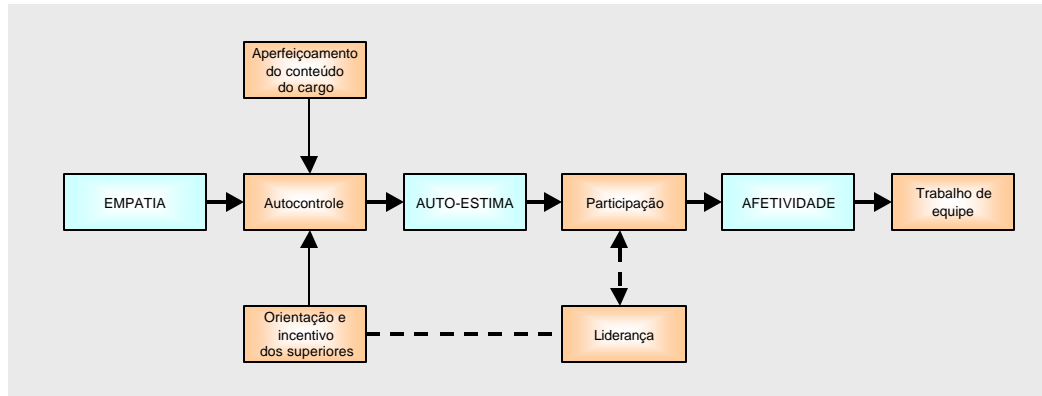


Figura 3.2 – Adaptação das etapas para o desenvolvimento da capacidade

As etapas substituídas não alteram o sentido conceitual da proposta de Kondo, pois que a adaptação foi estabelecida a partir da troca por palavras de significados semelhantes:

- Empatia, que significa compreensão da humanidade;
- Auto-estima, que exprime o desenvolvimento da capacidade;
- Afetividade, que traduz-se por profundo interesse pelo trabalho dos outros.

Castro [1995] também apresenta a relação motivadora existente entre o clima organizacional e o empregado, ressaltando três princípios básicos: a individualidade, a integridade e a dignidade humana.

A individualidade corresponde ao respeito às características pessoais de cada um, para que se obtenha, também, o respeito do grupo. Não se pode imaginar que procedimentos e atitudes que levam à motivação de um indivíduo,

possa ser eficaz para a obtenção de resultados satisfatórios com outras pessoas.

A integridade defende a satisfação plena nos níveis físicos e emocionais de cada ser humano. Naturalmente, embora a remuneração adequada possa aliviar alguns fatores que causam insatisfação, as recompensas intangíveis, originadas pela satisfação com o seu próprio trabalho, levam à motivação para execução de tarefas futuras.

Já a dignidade equivale ao reconhecimento e valorização de todo o trabalho contributivo, independente do seu grau de dificuldade. Envolver funcionários na elaboração de metas e padrões de trabalho, avaliando-o e reconhecendo-o de forma apropriada, são fatores extremamente eficazes para a motivação.

3.2 As Relações Públicas

Nas sociedades humanas, desde os seus primórdios, o homem luta pela sua aceitação no grupo em que convive. Mesmo naquelas sociedades onde a principal característica é ser individualista, o homem assim age para ser aceito naquele contexto em particular.

Esta introdução é necessária para se compreender que “a aceitação social está na base das motivações superiores do Homem” [Penteado, 1969:3] e que esta necessidade de aceitação social se encontra entre os indivíduos e entre as instituições.

Canfield [1970], sobre as relações entre pessoas, aponta que a conciliação de atitudes, temperamentos e pontos de vista são os mais delicados e difíceis com que se defronta a espécie humana. “A não ser que se concertem melhor tanto as relações de convivência social como as de trabalho, a civilização continuará cambaleando, de crise em crise, até rolar na decadência” [pág. 3], prevê o autor

As instituições, por sua vez, sempre buscaram a aceitação, mesmo de forma empírica. As Relações Públicas sempre existiram, mas não como um

segmento especializado, assim como outras atividades empresariais como a gerência e a propaganda, por exemplo, que somente obtiveram reconhecimento como atividades específicas com a expansão e complexidade das organizações. Assim, Derriman [1968] define as Relações Públicas como uma “ação planejada para conquistar e manter a boa vontade de todas as parcelas do público com as quais a empresa (ou organização) entra em contato” [pág. 15].

Essas parcelas do público, acima referidas, são classificadas pelos estudiosos do tema em duas grandes categorias: público interno e público externo.

De acordo com o tipo de filosofia implantado na empresa, o grupo de pessoas que a integram, exceto proprietários e acionistas, são denominados funcionários, parceiros, colaboradores, clientes internos e etc. “Na terminologia das Relações Públicas, este conjunto total de pessoas denomina-se público interno e, obviamente, é identificado pelos públicos externos como a própria organização” [Simões, 1995:165].

As Relações Públicas com o público interno é o objeto deste item da dissertação, e nele é fixado seu estudo face a proximidade de conceitos com o EndoMarketing, segundo a abordagem de Analisa de Medeiros Brum.

“Relações Públicas não são apenas uma filosofia e uma função administrativa, mas também uma técnica de comunicações, através da qual o público toma conhecimento dos propósitos e realizações de uma organização” [Canfield, 1970:12]. Esta afirmação ajuda a compreender o fascínio causado pela comunicação no profissional de Relações Públicas que, deslumbrado com proximidade da cúpula da organização, e com a possibilidade de uso freqüente de instrumentos de comunicação de massa, acabou relegando suas atividades direcionadas ao público interno às áreas de Recursos Humanos, como se as atividades voltadas para dentro da empresa fossem uma função administrativa menos nobre. Esquecem-se, porém, que “seria tolice buscar a aceitação de um bom produto ao mesmo tempo em ficassem esquecidas as más relações de trabalho existentes na fábrica” [Derriman, 1968:17].

Na verdade, Recursos Humanos e Relações Públicas com empregados são atividades que se complementam. “A ação do público interno deve ser em bloco, coerente, jamais fragmentada ou ambígua. Para tanto, o profissional de Relações Públicas deve atuar estreitamente relacionado com o responsável por Recursos Humanos” [Simões, 1995:166]. As funções de Relações Públicas em uma empresa, entretanto, vão muito além, pois abrangem “todas as operações de uma empresa industrial, incluindo a produção, planejamento, financiamento, mercadologia, com responsabilidade de administração em todos esse setores” [Canfield, 1970:9].

Neves [1998] chega a afirmar que Relações Públicas são “um produto do avanço e do aperfeiçoamento da democracia” [pág. 167], que direcionada ao público interno, transforma-se em instrumento de aproximação entre patrões e empregados e entre estes e seus pares, pois para que haja eficiência, a administração precisa compreender suas obrigações sociais que não se limitam a produzir lucros para a empresa, mas “produzir utilidades para o público (os fregueses, os empregados e a comunidade)” [Canfield, 1979:6].

Uma empresa, segundo Penteadó [1968], “muito mais do que um conjunto mecânico e uma mobilização de forças econômicas, é, acima de tudo, gente (...) Nenhum trabalho de Relações Públicas externas terá sentido sem um trabalho preliminar de Relações Públicas internas” [pág. 58]. Nenhuma empresa poderá buscar aceitação entre aqueles que estão de fora sem que se obtenha uma opinião favorável de quem está dentro.

Não raramente, o que se constata nas empresas, é a convicção de seus diretores de que conhecem profundamente os sentimentos dos públicos de interesse para a empresa, levando a organização a desconsiderar importantes etapas para a implantação de um programa adequado de Relações Públicas, sobretudo as pesquisas de opinião, pois “pelo contato com a opinião pública (inclusive a opinião dos empregados) podem assessorar o chefe de pessoal sobre as prováveis reações às políticas e decisões da gerência” [Derriman, 1968:35].

É tarefa das Relações Públicas estimular os empregados e retribuir seus esforços com incentivos necessários para que se sintam felizes em seus

ambientes de trabalho. “O resultado disso é que o próprio empregado ou empregada se tornará um embaixador ou embaixatriz de Relações Públicas para a empresa, elogiando-a em casa e para seus amigos” [Derriman, 1968:114]

Canfield [1970] é enfático ao comentar a importância de se manter boas relações com os empregados, pois significa “assegurar a compreensão e o respeito das pessoas ligadas a uma firma, mediante a explicação de alguma coisa sobre a sua política e intenções, e sobre a sua ação no interesse dos empregados. Significa, também proporcionar ao público ligado a uma firma a oportunidade de exprimir a sua opinião, e refletir, para a administração, as opiniões desse mesmo público” [pág. 89].

As relações com os empregados exigem um sistema recíproco de comunicações para que seja possível transmitir aos empregados as informações sobre a organização e também “para transmitir à administração as impressões dos empregados, a fim de que ele as leve em consideração ao formular as políticas da firma” [Canfield, 1970:91]. Este sistema recíproco de informações é classificado por Simões [1995] como instrumentos mistos, porque permitem o intercâmbio de informações pelo mesmo canal, e cita exemplos desta modalidade, como o planejamento participativo, os círculos de controle de qualidade, a negociação e a avaliação de desempenho, entre outras.

Após um trabalho exaustivo de pesquisa baseada nas considerações e interesses dos empregados, o próximo momento será ocupado pela concretização da política de Relações Públicas, por intermédio de ações objetivas. Convém ressaltar, entretanto, que a sinceridade de propósitos da administração em aceitar a troca de informações com seus empregados é fator fundamental para o sucesso do programa.

Os instrumentos utilizados para se levar a efeito um programa de Relações Públicas com os empregados se assemelham, e muito, àqueles sugeridos na abordagem de Endomarketing de Analisa de Medeiros Brum, conforme se observa no quadro 3.1.

Intencionalmente, a bibliografia utilizada nesta parte da dissertação, dedicada às Relações Públicas, é em sua maioria originária do final da década de 60 e início da década seguinte, para demonstrar que relações com o público interno não são uma “moda” recente ou efêmera.

INSTRUMENTOS SUGERIDOS POR CANFIELD [1970]	INSTRUMENTOS SUGERIDOS POR DERRIMAN [1968]
Conversas individuais	Recrutamento
Treinamento de chefes e supervisores em comunicação	Manuais da empresa e folhetos de boas- vindas
Perguntas e respostas diretas da administração	Boletins internos
Reuniões da administração e empregados	Filmes
Programas de rádio	Boletins informativos
Conferências individuais com chefes de seção ou supervisores	Quadros noticiosos e jornais de parede
Casa-aberta para empregados e suas famílias	Conferência dos empregados
Visita de gerentes aos departamentos	Conferências da gerência
Relatórios das gerências ou boletins aos supervisores e empregados	Informações financeiras aos empregados
Publicações para os empregados	Relatório anual
Quadro de avisos	Dias livres e visita às fábricas
Exposições de produtos	Exposições da empresa
Relatórios anuais e parciais de finanças	Prêmios pelo longo tempo de serviço
Publicidade em jornais locais	Esquema de sugestões
Manuais e folhetos para empregados	
Mensagens nos envelopes de pagamento	
Filmes e documentários	
Conselhos de empregados	
Pesquisas de atitudes do empregado e seu ajuste	
Mecanismo para lidar com reclamações	
Política de porta-aberta	
Sistema de sugestões	
Participação dos empregados	

Quadro 3.2 – Instrumentos de Relações Públicas

Com se pode observar, há diversas semelhanças entre os instrumentos de comunicação e atitudes apontados pelos autores acima, e entre estes e aqueles sugeridos em algumas abordagens de Endomarketing.

Essa semelhança evidencia o papel estratégico da comunicação que é a de “auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos” [Corrado, 1994:35]. Assim, pode-se concluir que a comunicação eficiente em uma empresa não é apenas uma atitude correta, mas uma imposição às organizações que desejam adicionar valor ao cumprimento de sua missão empresarial.

3.3 Marketing como filosofia

Manter a filosofia do Marketing, corrente em todos os setores da empresa é, a priori, uma tentativa de unificar e evitar conflitos entre os três grupos que, na maioria das empresas, realizam o Marketing. Cespedes [1996] identifica esses grupos como aqueles que gerenciam a oferta de produtos; os que gerenciam as redes de venda e os profissionais responsáveis pelo serviço ao cliente.

Estes setores, que deveriam trabalhar harmoniosamente para alcançar os objetivos de uma empresa, não raramente estão envolvidos em conflitos e atritos que prejudicam a execução do plano global de Marketing, sobrepondo seus interesses particulares aos interesses da organização.

Os setores em questão representam apenas a fratura exposta da divergência de interesses existentes dentro de uma mesma organização. Demonstrações de dissensão existem em todo organismo produtivo e, de forma velada, vão se espalhando como metástases por todos os cantos da empresa, arremessando-a a um estágio terminal.

Paladini [1995] é feliz em sua exposição sobre a complementaridade dos setores de uma organização:

“cada setor tem atividades próprias a desempenhar e não há ninguém que as desenvolva por ele; como parte de um todo, porém, estas atividades devem complementar as ações que realizam os demais setores. Ao priorizar os objetivos globais da organização, deseja-se, na verdade, que não haja superestruturas dentro da organização, o que provoca desequilíbrios indesejáveis. Pretende-se que não existam objetivos conflitantes entre os diversos setores, ou, numa situação pior, objetivos setoriais em confronto com objetivos da organização” [pág. 71]

Seguramente, uma forma de manter a integração dos diversos setores é através da difusão e adoção dos princípios de Marketing em toda a empresa, ao “treinar e motivar os funcionários que contatam os clientes e também treinar o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente. (...) Não é suficiente ter um departamento de Marketing enquanto o resto da empresa segue à sua maneira” [Kotler, 1991:545].

Fazer o Marketing circular em todos os cantos da empresa, ou fazer o chamado Marketing Interno, como se vê, é uma exigência da própria aplicação dos princípios de Marketing e tem como objetivo final a satisfação do consumidor.

Para o sucesso de uma empresa, a qualidade dos serviços torna-se mais significativa do que a qualidade de seus produtos. Esta é uma afirmação incontestável e uma tendência mundial. Tschohl [1996] aponta uma série de condições para que isso se torne realidade nas empresas, entre elas o comprometimento da gerência e o envolvimento de todos os empregados: a cúpula da gerência deve acreditar “em serviço útil e pessoal com tanta força como acredita nos valores da família, no patriotismo e nos lucros” [pág. 2], enquanto os empregados “independentemente de quanto estejam afastados da ‘linha de frente’ e da comunicação direta com os clientes, deverão sentir que seu trabalho afeta a percepção, por parte do cliente, da qualidade do serviço e até da qualidade dos produtos” [pág. 3].

Há uma tendência natural de as pessoas preferirem atividades mais autônomas e afastadas das situações que fogem ao seu controle, criadas pelo

contato direto com o cliente. Esta preferência direciona as pessoas para tarefas internas e as afasta da realidade do atendimento ao cliente. Entretanto, para que a empresa preste um serviço excelente, o funcionário de frente não pode fazer isto sozinho. “Tem que haver uma cadeia de qualidade que se estenda além dele até o pessoal de suporte na sala dos fundos, aos supervisores e gerentes que dirigem a operação, aos diversos departamentos de apoio que fazem com que as coisas aconteçam nas horas, lugares e tempos certos, e aos diretores e gerentes de primeira linha que cuidam de todo o negócio” [Albrecht, 1994:6].

Costa [1987] indica a forma como todas as atividades de orientação para o cliente devem ser adotadas: “Inicialmente pelos níveis decisórios mais altos e daí deve ser irradiada para os outros níveis. É necessário que haja uma consciência de orientação para o mercado, de cima para baixo” [pág. 30]. Desatnick & Detzel [1994] confirmam a assertiva anterior ao declararem que as ações da alta direção devem estabelecer o exemplo. “A consciência dos funcionários a respeito da importância do serviço ao cliente é influenciada pelo grau de importância dado ao mesmo pela cúpula da empresa, através do seu comportamento coletivo explícito e da parcela do orçamento que ele aloca a esse atendimento” [pág. 18]

Kotler [1991] identifica a integração dos diversos departamentos da empresa como Marketing integrado, quando afirma que “Marketing não funciona se for um mero departamento: só funciona quando todos os funcionários reconhecem a importância da satisfação do consumidor” [pág. 50], e que por esta razão, “o conceito de Marketing exige que a empresa desenvolva tanto o Marketing Interno como o externo” [pág. 50].

Há, por trás da produção de bons serviços para o cliente, uma série de atividades inter-relacionadas. O contato de um funcionário da linha de frente com o cliente é precedido pelo suporte de outros funcionários e departamentos da organização, que, na maioria das vezes, constituem um número de funções internas maior que as externas.

Assim, pode-se concluir que se o serviço de apoio ao funcionário que atende diretamente o cliente não for de qualidade, o resultado final também

não será. Grönroos [1995] sugere a solução para este problema com a introdução do conceito de cliente interno. “Este conceito refere-se aos relacionamentos de prestador de serviço ao cliente interno da organização (...) Estas funções constituem-se de *clientes internos* a outros *fornecedores internos de serviços*; são também *fornecedores de serviços* a outros clientes internos. Finalmente, no processo de serviço, o resultado final é um serviço externo recebido e percebido pelo cliente externo final” [pág. 248].

A filosofia de clientes internos deve ocorrer de maneira natural e somente será eficaz se o fato de ser fornecedor não diminuir seu poder dentro da organização. “Quanto maior a disputa de poder interno, maior será a ineficiência desta filosofia. Cada profissional ou área não reconhecerá, ou até avaliará negativamente, se fornecedor, com o intuito de fortalecer seu papel. Esta corrente que se cria acaba refletindo no cliente externo” [Eltz, 1994:68]

Berry & Parasuraman definem o Marketing Interno como uma “filosofia que trata os empregados como clientes” [pág. 179], cuja meta final é estimular um comportamento eficaz de Marketing, pois “satisfazendo as necessidades de seus clientes internos, uma empresa melhora sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos” [pág. 180].

A lógica do conceito de cliente interno, em suma, é que o cliente interno deva ser servido tão bem quanto se serve ao cliente externo, criando uma cadeia de serviços internos. Assim, o que se pode depreender com os conceitos e definições expostos neste item da dissertação, é que não existe Marketing como estratégia de administração sem a disseminação deste conceito como filosofia em todos os setores e pessoas da empresa.

Não há democracia sem justiça. Não há vida humana sem ar. Não há Marketing sem Marketing Interno.

4. ANÁLISE CRÍTICA

Este capítulo apresenta uma breve reflexão em torno de questões específicas da teoria de Endomarketing.

4.1 Endomarketing: uma disciplina sem personalidade?

O conteúdo teórico proposto pelos autores em estudo nesta dissertação, decididamente não retratam ou caracterizam o Endomarketing como disciplina autônoma. Pelo contrário, encerram em seu teor um conceito do tipo “caldeirão”, onde são misturadas e requeitadas fórmulas há muito conhecidas. A poção resultante é um espesso caldo com um doce sabor e a sensação de “*déjà vu*”.

Afinal, o que é Endomarketing? O que há de novo nisto? Estas perguntas que desmontam e contrariam consultores e palestrantes desta disciplina continuam sendo repetidas nas salas de aula, em treinamentos nas empresas ou em auditórios de congressos. A explicação simplista de Endomarketing como um conjunto de ações para “vender” a imagem da empresa para seus funcionários, lança mais uma vez o Marketing na vala comum da propaganda e, o que é pior, não responde concretamente à questão.

O Endomarketing recebe, por herança, esse estigma do Marketing como vendas ou como propaganda. Cabe, neste momento, reafirmar que o Marketing não vende; o Marketing estimula o desejo de compra porque tem o suporte de ações que antecedem até mesmo a criação do produto. O Marketing não é o resultado de empirismo ou de charlatanismo; é o resultado de ações sensatas,

baseadas sobretudo nas ciências econômicas e nas ciências do comportamento.

Ao contrário do que ocorre com o Marketing, cuja ignorância acerca da matéria leva os desavisados a igualá-lo em sentido à propaganda, no Endomarketing esta confusão é alimentada em sua base teórica, onde ficam evidenciadas as preferências por peças publicitárias de fácil penetração dos conceitos, pensamentos e idéias patronais. O uso de cartazes com mensagens oficiais de estímulo e persuasão à produtividade; a posição unilateral da diretoria expressa nos jornais de circulação interna são pequenos exemplos que comprovam uma política de liberdade que ornamenta fachadas. Nem mesmo o uso indiscriminado de boletins, revistas e jornais levam em conta se o cliente interno possui o hábito da leitura.

Liberdade não se roga; liberdade se conquista. Extrai-se à fórceps de modelos autocráticos de administração. O preço do reconhecimento tardio desse princípio inato ao homem é geralmente muito alto e se apresenta em forma de desinteresse, absenteísmo e, num grau de deterioração mais elevado, o uso de métodos para impedir ou dificultar o curso normal do trabalho em uma organização. Ao empresário, não é preciso mutilar as mãos para descobrir mais tarde que era necessário apenas entregar os anéis.

As mudanças de atitude em uma organização são orientadas, de modo geral, pela maior produtividade ou pela redução de custos. Ninguém escolhe atender plenamente os desejos de seus clientes se não lhe for vantajoso. Esta é uma estratégia amplamente comprovada pela literatura de Marketing, pelos princípios da Qualidade e pela prática. Quando se identifica o empregado de uma organização como um cliente, não seria igualmente vantajoso atender também as suas expectativas?

Assim, pode-se concluir que Endomarketing não deve ser apenas o aperfeiçoamento dos canais de comunicação, como propõem as abordagens de Analisa Brum [1994 e 1998]; não se pode resumir Endomarketing somente como ações que resultem maior motivação para o trabalho como apresenta Wilson Cerqueira [1994]; e nem mesmo a proposta do criador da expressão “Endomarketing”, Saul Bekin [1995], contempla integralmente tal princípio, pois

percorrer a filosofia de atendimento ao cliente por toda a empresa é tarefa conhecida e inerente ao próprio Marketing.

As propostas existentes integram o elenco de ações de Endomarketing, mas isoladamente não apresentam respostas concretas, visto a complexidade do tema. Estão, como se poderá observar, inseridas na estrutura teórica proposta no capítulo seguinte desta dissertação.

Endomarketing, como se estará propondo no próximo capítulo desta dissertação, é a assimilação dos princípios de Qualidade e Marketing de pleno atendimento às necessidades do cliente, convertida e adaptada aos empregados de uma organização.

4.2 Cliente interno ou subordinado?

Cliente interno, na forma como se apresenta, é um eufemismo criado como panacéia para represar insatisfações do corpo funcional. Nas circunstâncias em que vem sendo adotado, assemelha-se ao descaramento de dizer que “por trás de um grande homem há sempre uma grande mulher”, situação em que a mulher estará sempre próxima, mas nunca ao lado do “grande homem”. O cliente interno, da mesma forma, é apresentado como o primeiro cliente de uma organização, só que nunca tem razão. Sua colaboração é sempre bem aceita, desde que as coisas se realizem exatamente como deseja e determina a administração superior, sem atender os reclamos e proposições de seus funcionários.

O cliente interno deve ser tratado verdadeiramente como um consumidor de produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Um cliente externo, mais do que ser agradado, deve ser respeitado e atendido, e o mesmo tratamento deve ser dispensado aos funcionários, caso contrário, é melhor não chamá-lo de cliente.

Antes mesmo de ser um cliente, o funcionário de uma empresa deveria ser considerado um sócio, pois uma organização que visa lucros é formada pela aliança entre capital e trabalho. Lamentavelmente, a parte da “sociedade”

que cabe ao trabalhador não é valorizada e, o que é pior, pode ser obtida em qualquer esquina.

4.3 Público interno e cliente interno

No capítulo anterior, dedicado ao estudo comparativo das propostas de Endomarketing conhecidas na literatura nacional, foi estabelecido um paralelo com as relações públicas, com a motivação para o trabalho e também com um segmento do Marketing, conhecido como Marketing como filosofia. Propositadamente, procurou-se não intervir com comentários pessoais para evitar a condução de juízos sobre o tema e possibilitar ao leitor as suas próprias inferências.

No que é proposto como Endomarketing, tal como se propala, a diversidade de abordagens serve somente para alimentar a miscelânea de conceitos; o vale-tudo das teorias de satisfação do funcionário dentro de uma organização.

Não se pode admitir que qualquer operação de uma empresa no sentido de colocar seus produtos no mercado seja classificada como uma ação de Marketing, pois esta não vai além de uma simples operação comercial. Da mesma forma, não se pode afirmar que qualquer atividade que busque alcançar o cliente interno seja Endomarketing, pois muitas delas fazem parte das atividades normais de administração de recursos humanos ou do trabalho rotineiro da equipe de relações públicas ou de comunicação das empresas.

Endomarketing deve ser muito mais do que isso. Endomarketing deve ser a adaptação do princípio básico de Marketing de atendimento pleno das expectativas dos clientes. E quando se fala em cliente, é necessário lembrar que existe um tipo de cliente que está por trás do balcão, que está dentro dos escritórios, que está manuseando fornos e máquinas industriais, que está dedicando parte de sua vida à consecução de objetivos das empresas: o cliente interno.

Público interno e cliente interno, ainda que indiquem o mesmo grupo de atores, têm significados diferentes. O primeiro identifica a coletividade alvo das tarefas de Comunicação Interna de uma organização, enquanto o segundo identifica o grupo de funcionários para quem se dispõem produtos e serviços de uma empresa.

A noção de cliente interno não chega a ser uma novidade. “Há mais de uma década se fala que as pessoas numa empresa devem ser tratadas como ‘clientes’ e ‘fornecedores internos’, dentro do fluxo dos processos” [Rangel, 1994:18]. Os setores de uma organização são simultaneamente fornecedores e clientes de outros setores. A idéia básica é dar tratamento preferencial e pleno atendimento aos intermediários subseqüentes da cadeia produtiva. Em uma empresa, todos são clientes e fornecedores de um outro colega ou setor de trabalho.

Apesar desse conceito de cliente interno ser muito estimulante e plenamente exeqüível, o que deve se propor com o Endomarketing é a assimilação do conceito de cliente interno em seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto: o produto-empresa.

4.4 Qualidade e Marketing

Erroneamente costumase definir o portão da fábrica como um divisor de áreas de atuação entre Qualidade e Marketing. Em verdade, o conceito de Qualidade determinado por Juran como “adequação ao uso” se efetiva quando é possível “determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente que os concorrentes” - conceito de Marketing apresentado por Kotler [1991:46]. As empresas que adotam o conceito de Qualidade fazem Marketing e as empresas que põem em prática o Marketing produzem Qualidade. Não é possível dissociar uma disciplina da outra, porque guardam em si os mesmos fundamentos e objetivos.

Desta forma, é impossível situar áreas de atuação para um ou outro modelo de administração, pois ambos sempre atuaram dentro e fora das empresas, ocupando-se simultaneamente com a produção e com a satisfação dos clientes.

Outro aspecto crucial para a implantação nas empresas de um ou outro modelo é a assimilação dessas filosofias pelas pessoas envolvidas no processo produtivo. A concepção comum aos teóricos destas disciplinas, apresenta a tese de que os novos conceitos implantados em determinada organização devem ser primeiro assimilados e aceitos pela administração superior para, numa etapa posterior, ser reproduzido e introduzido entre os funcionários situados na base hierárquica. Advertência que deveria ser absolutamente dispensável, pois não é possível imaginar que qualquer programa de mudanças possa ser executado com sucesso sem a aquiescência do presidente e diretores, e a compreensão e colaboração das chefias intermediárias de uma organização.

Entretanto, quando se fala na assimilação total dos novos conceitos, está-se referindo à busca de uma situação ideal de comportamentos dentro de uma organização. Em Qualidade refere-se à introdução do conceito de auto-controle, enquanto em Marketing busca-se promover a idéia de levar à prática a disseminação de “agentes de marketing”. Tanto em um como em outro, o que se procura levar a efeito é o aumento progressivo de responsabilidades sobre cada membro da organização.

Curiosamente, essas práticas que se propõem como finalidade nas organizações, constituem, na verdade, um requisito indispensável. É como freqüentar determinada religião para se ir ao encontro da fé, quando, por princípio, deveria ser necessário ter fé para se professar uma determinada religião.

Assim se dá nas organizações: não se implanta Qualidade ou Marketing para que as pessoas assimilem tais conceitos. A situação é inversa: a Qualidade e o Marketing são implantados quando as pessoas já assimilaram estas idéias. Desta forma, quando se elabora programas para que os funcionários absorvam corretamente os novos princípios já adotados pela

empresa, está-se assinando uma certidão de culpa, pois significa atestar que Qualidade ou Marketing não foram verdadeiramente implantados.

Raciocinando desta forma, não se pode admitir que o Marketing Interno venha a se constituir em um programa remedeiro, uma patrulha tapa-buracos, ou um lenitivo para os problemas de relacionamento comuns nas empresas, mas um programa bem estruturado e indissolúvel do Marketing como um todo.

4.5 Cultura e mudanças

Lê-se nas abordagens de Endomarketing descritas no início deste trabalho, sobre a necessidade de mudanças na cultura organizacional a fim de que os objetivos da organização sejam alcançados. Cabe, neste momento, uma pequena reflexão.

Se a cultura organizacional é determinada pelo simples cumprimento das imposições dos dirigentes da empresa, então a premissa sustentada acima é verdadeira. Entretanto, se cultura organizacional é determinada pelos padrões de comportamento, crenças e outros valores do grupo de pessoas que compõem a organização, então faz-se necessário um pequeno reparo.

Sabe-se que além dos fatores descritos acima, há outros periféricos que, se não compõem a cultura da organização, servem para dar limites às suas manifestações, tais como a legislação vigente, o meio ambiente e aspectos tecnológicos. Há, porém, um fator periférico muito importante e considerado como o item mais influente na composição da cultura de uma organização: o cliente.

A questão que se propõe é a seguinte: deve-se alterar a cultura de uma organização ou a própria organização? Deve-se mudar o comportamento dos funcionários para agradar seus patrões ou os dirigentes devem alterar suas condutas para agradar os funcionários?

Em condições normais de concorrência e mercado, os produtos são sempre criados, melhorados e adaptados para a maior satisfação dos clientes.

Altera-se toda uma linha de produção ou modifica-se a forma de atendimento e prestação de serviços, tendo sempre como norte os desejos dos clientes. E o cliente interno? Este não merece que o produto-empresa que lhe está sendo oferecido modifique-se para atender os seus anseios?

Cada funcionário guarda em si uma rica experiência de vida, acumulada durante anos por convívios familiares e sociais, pela seqüência de erros e acertos que a vida lhes impõe. Não aceitar esta contribuição e considerar que o funcionário não sabe o que é melhor para uma organização é um erro estratégico recheado pelo preconceito.

Por que a culpa sobre o mau funcionamento das coisas recai sempre sobre o comportamento dos clientes internos, quando se sabe que o funcionário costuma alterar seu próprio comportamento para atender as exigências impostas pela direção?

Quando uma empresa faz pesquisa de mercado, busca sobretudo conhecer como se dá o processo de escolha de seus consumidores e avaliar o nível de penetração de seus produtos, com o propósito de talvez modificá-lo para melhor atender os interesses de seu cliente. Quando uma empresa faz pesquisa de clima, a situação se inverte, pois procura conhecer o que pensa o seu cliente interno, mas com o objetivo de mudar o seu comportamento para atender o que consideram interesses da organização.

O comportamento do consumidor também se altera com o passar do tempo e as empresas devem estar atentas para acompanhar estas mudanças. Algumas alterações neste comportamento são também determinadas pelas próprias empresas, pela tecnologia e pela adaptação da sociedade a uma nova realidade. Esta adaptação costuma ser lenta pois o organismo social expelle corpos estranhos introduzidos por coação.

Assim, determinados os pontos de estrangulamento dentro de uma organização, não se pode esperar que se dissolvam imediatamente, nem por parte da estrutura de comando, e nem por parte dos comandados.

Neste momento, a negociação (e não a imposição) passa a ser um instrumento valioso. Tanto a direção como o cliente interno precisam estar

plenamente convencidos de suas responsabilidades sobre a situação de asfixia funcional para, a partir daí modificar seus comportamentos. Entretanto, o que se observa normalmente é a impossibilidade de a parte mais fraca - leia-se o trabalhador - apresentar os seus argumentos.

Na negociação, o mais importante é o respeito à opinião alheia. Convém lembrar que o conhecimento é construído com base em experiências vividas e que, pontos-de-vista, ainda que divergentes, podem estar calcados sobre os mesmos princípios.

4.6 Comunicação Interna

A Comunicação Interna é apontada como o instrumento mais importante dentro de um programa de Endomarketing. Esta é uma afirmação definitiva, sem dúvida. Porém o que é discutível é a forma como se dá este processo.

Convencionou-se apontar a direção superior como a fonte principal de comunicação em uma empresa; a informação que origina-se no vértice da pirâmide funcional e se irradia por toda organização, como um pequeno sol situado dentro dos gabinetes. A supremacia da comunicação descendente sobre a ascendente é flagrante, e basta que se observe o volume de veículos de comunicação disponíveis em uma empresa para constatar tal afirmação.

São jornais internos, boletins, circulares, revistas, circuito interno de rádio, filmes publicitários, quadro de avisos, cartazes e uma série de outros veículos utilizados para levar a informação da cúpula organizacional ao cliente interno. Na direção inversa, além das comunicações internas, relatórios e contatos pessoais, que outros meios levam as opiniões, idéias, queixas e sugestões do cliente interno aos seus superiores?

Como se vê, há um grande desequilíbrio de origem entre a quantidade de veículos de Comunicação Interna disponíveis. Supõe-se que os novos meios tecnológicos de informação, em um futuro razoavelmente próximo, possam reparar esta situação de iniquidade. A rede interna conhecida como

Intranet pode ser um bom exemplo, desde que seu acesso e domínio não se situem, naturalmente, entre alguns poucos privilegiados dentro da organização

As novas tecnologias de comunicação e informação se associam às empresas para que, mediante seu uso, tornem-se mais competitivas, estáveis e preparadas para as mudanças. Ressalte-se que a simples aquisição dos novos meios tecnológicos de comunicação e informação não possibilitará o diferencial competitivo esperado pelas empresas se não forem utilizados para reduzir distâncias entre as pessoas.

O que importa é que em Endomarketing a origem e o fim das mensagens devem estar situadas entre os clientes internos. Mesmo entre os veículos de característica descendente (da chefia para o subordinado), as informações contidas devem obedecer a um critério de escolha dos funcionários, esclarecendo as suas dúvidas e dando maior oportunidade de sua participação. Além disso, os veículos de característica ascendente (do subordinado para a chefia) devem ser incrementados, sobretudo a comunicação interpessoal. Mesmo a escolha dos métodos de informar devem ser estabelecidos após pesquisa com os clientes internos, pois as pessoas têm formas diferentes de assimilar informações.

Todo estudante de comunicação social com opção em relações públicas aprende, durante sua passagem pelos bancos escolares, que as relações de uma empresa se estabelecem com dois tipos de público: o público externo e o público interno. Este é um princípio básico que se aprende nos primeiros dias de aula, mas que o emprego pelas empresas de profissionais estranhos à área acabou por deformar esta fundamental atividade.

Vendedores, lobbyists, promotores, assessores de imprensa, chefes de cerimonial, são todos considerados profissionais de relações públicas. Algumas destas atividades, sem dúvida, compõem a gama de atributos inerentes à profissão, mas nem todos podem ser denominados relações públicas.

A preocupação constante com a venda da melhor imagem da empresa e de seus dirigentes à opinião pública levou o profissional de relações públicas a se distanciar de suas atividades primordiais. Esqueceu-se que as boas

relações se iniciam dentro de casa e que ninguém (e nenhuma empresa) é capaz de manter por muito tempo uma imagem favorável sem que haja uma vigorosa sustentação interior.

O espaço deixado pelos profissionais de relações públicas foi gradativamente sendo ocupado por profissionais de outras áreas, possibilitando a inflação de consultores e seus porta-fólios mágicos recheados de fórmulas prontas, que lembram até os românticos e itinerantes vendedores de unguentos e preparados para todos os males. Esta proliferação é facilmente constatada com a publicação de um sem-número de livros de auto-ajuda e de gerentes-minuto, que redundam em palestras, cursos e conferências pelos locais mais recônditos deste país.

Não há, de fato, muitas novidades na Comunicação Interna, tanto que os mesmos instrumentos sugeridos na década de 60 pelos teóricos de relações públicas, como visto no capítulo anterior desta dissertação, são sugeridos nas abordagens de Endomarketing cerca de trinta anos depois, com uma ou outra adaptação tecnológica. O que não se observa, entretanto, é a consulta ao cliente interno para descobrir aqueles que sejam mais adequados à situações distintas.

O importante, porém, é que definitivamente não se exponha Comunicação Interna como um equivalente a Endomarketing, porque não se estará contribuindo para o desenvolvimento de um campo tão vasto a ser explorado.

4.7 Objetivos iguais, interesses distintos

Quando se fala em comprometer ou envolver os funcionários com os objetivos da empresa têm-se um desafio semelhante à montagem de um quebra-cabeças. As pequenas peças espalhadas sobre a mesa aguardam seu agrupamento correto para tomar forma e sentido, e na medida em que são agrupadas, consolidam aos poucos a imagem integral da gravura. Sozinhas, as peças apenas sugerem uma representação mental da estampa a ser montada,

que pode se assemelhar à realidade, ou não. O que precisa ser destacado com esta analogia, entretanto, é o fato de que as pequenas peças, mesmo separadas não indicam objetivos diferentes daquele que consiste em dar forma definitiva à gravura.

Assim acontece dentro de uma empresa. Por que se costuma dizer que funcionários e patrões têm objetivos diferentes dentro de uma organização? Pode-se até afirmar que possuem interesses diferentes, porém seus objetivos continuam sendo idênticos. Desta forma é difícil compreender porque se estabelecem horizontes diferentes para os chamados norte cultural e norte tecnológico.

4.8 Clientes de verdade

Há nas abordagens de Endomarketing, sobretudo na proposta de Bekin [1995], aspectos muito interessantes e complementares entre si. Não se pode concluir, porém, que qualquer ação que se volte para dentro da empresa possa ser considerado Endomarketing.

Endomarketing significa a aplicação e adaptação de técnicas e princípios de Marketing, voltadas para o interior da empresa. É necessário considerar sempre que Marketing não é propaganda e não se destina a enganar ou induzir clientes, mas satisfazê-lo plenamente. As propostas de aplicação dos instrumentos sugeridos são inteiramente exequíveis, desde que adequados à situações particulares, e sempre de acordo com os interesses e opiniões do cliente mais próximo: o cliente interno.

No capítulo que se segue é apresentada uma proposta de arcabouço teórico para o Endomarketing, que se diferencia das anteriores pelo aspecto fundamental de considerar e tratar o funcionário como um verdadeiro cliente.

5. PROPOSTAS PARA CRIAÇÃO DE ARCABOUÇO TEÓRICO

Definitivamente, as abordagens de Endomarketing estudadas não apresentam uma estrutura teórica consistente, misturando desordenadamente aspectos de áreas diversas do conhecimento, como psicologia, relações públicas, motivação humana e elementos do Marketing como filosofia.

Não há qualquer propósito nesta dissertação que vá além da modesta contribuição para a elaboração de um arcabouço teórico mais sólido para o Endomarketing, cujo objetivo é auxiliar pesquisadores e administradores que buscam propostas de melhores relações entre empresas e empregados. Não como uma exigência da propalada globalização, mas como uma exigência da natureza humana, que não admite a exclusão, a diferença de tratamentos e oportunidades.

O agravamento da crise no mercado de trabalho faz com que o empregado compreenda a importância de fortalecer a empresa em que trabalha. Esta é uma forma perversa de aprender, mas expõe a outra face da moeda; a de que o empresário necessita da contribuição extra da criatividade e do apoio de seus colaboradores, porque estes são diferenciais competitivos capazes de determinar a expansão ou a retração dos negócios.

5.1 Marketing Interno e Endomarketing têm o mesmo significado?

A origem da palavra Endomarketing está estruturada na composição do prefixo grego “*éndori*” (movimento para dentro) com a palavra inglesa Marketing, cujo conceito é de tal forma complexo, que não há tradução correspondente em língua portuguesa.

Kotler [1992:32] diz que o Marketing tem sido definido de diversas maneiras, por variados autores, mas que prefere a definição de Marketing como “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. Importa observar que nesta definição, o Marketing não estabelece e nem insinua uma ação voltada para fora da empresa. A noção de que o Marketing se estabelece na relação entre a empresa e o mercado consumidor e concorrente, é decorrente do aprofundamento de conceitos e da segmentação de seus objetivos.

Assim, a definição primária de Marketing não situa o processo em espaço delimitado, podendo ser dirigido tanto ao cliente externo como ao interno. Nesta perspectiva, o grupo de clientes funcionários assume características de um segmento de mercado. A segmentação de mercado, segundo Lendrevie et al. [1993:125], “consiste em dividir o mercado global num mercado bastante reduzido de subconjuntos a que se chamam segmentos, devendo cada segmento ser homogêneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, motivações, etc”. Neste caso, a homogeneidade se caracteriza por pessoas que trabalham em uma mesma empresa, com necessidades e motivações semelhantes.

A definição do cliente interno como um segmento de mercado toma grau de importância na medida em que estabelece a diferença entre Marketing Interno e Endomarketing.

Lambert [1996:188] é bastante claro ao definir que “se você não tiver a organização inteira devotada ao Marketing, você não terá nenhum Marketing”. Logo, pode-se depreender que quando é dito que é necessário promover entre os funcionários e departamentos de uma empresa, valores destinados a servir o cliente, ou quando se propõe que todo funcionário seja um agente de Marketing, está-se falando do Marketing que percorre o interior da empresa, do Marketing Interno, assim como é alertado por Kotler [1992:50]:

“o conceito de Marketing exige que a empresa desenvolva tanto o Marketing Interno como o externo. Marketing Interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem aos clientes. Aliás, o Marketing Interno deve preceder o externo.” [Kotler, 1992:50]

Entretanto, convém observar que pela própria formação da palavra, Endomarketing sugere a aplicação ou adaptação de técnicas de Marketing para dentro da empresa, ou seja, qualificar a empresa para orientar-se também para o cliente interno.

Assim, apresenta-se duas possibilidades: a condução de programas de Marketing Interno, pré-requisito necessário e essencial à execução da administração de Marketing, e o Endomarketing como estratégia opcional de gestão.

Para compreender melhor algumas diferenças básicas entre Marketing Interno e Endomarketing, observe o quadro a seguir:

Marketing Interno	Endomarketing
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta seus funcionários para a consecução de seus objetivos.	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários.
Não há Marketing sem Marketing Interno (pré-requisito)	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de Marketing
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado	A empresa é o seu produto

Quadro 5.1 – Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing

Desta forma, podemos concluir que enquanto no Marketing Interno a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, no Endomarketing a empresa é o próprio produto, que precisa ser sempre melhorado para encantar o cliente interno, que em última análise é o seu mercado-alvo.

5.2 Definição e Conceito

Como é possível observar no item anterior, pode-se definir o Endomarketing como a adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos do Marketing para atingir específico segmento de mercado de clientes, que têm como característica comum o trabalho em uma mesma organização. Esta definição remete à idéia de um relacionamento semelhante para empresa/clientes e empresa/funcionários, transformando os esforços decorrentes do trabalho, em valor para a organização e satisfação para o funcionário.

Assim, Endomarketing consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-empresa) e a fidelização deste segmento.

5.3 A segmentação de mercado

A segmentação de mercado é um conceito utilizado principalmente por empresas orientadas para o cliente, pois que a sua prática apresenta pouca ou nenhuma importância para as empresas voltadas para a produção.

A definição do cliente interno como segmento de mercado é o que determina a forma como a empresa deve levar a cabo suas ações de Marketing para dentro da organização, pois ter o funcionário como colaborador é diferente de tê-lo como cliente.

Assim como os clientes externos, os funcionários diferem entre si em diversos aspectos, que devem ser considerados na hora de estabelecer subsegmentos, ao cruzar variáveis como nível hierárquico, idade, atitudes, nível cultural e outros. A ramificação de segmentos torna-se relevante à medida em que facilita a identificação das necessidades de cada grupo – que podem ser

diferentes em suas exigências - e indica os mais eficazes e específicos instrumentos e técnicas de Marketing a serem utilizados.

Adaptando os padrões de segmentação de mercado, determinados por Kotler [1992:322], pode-se identificar três segmentos de preferência entre os clientes internos:

- Preferências homogêneas – situação onde todos os clientes internos têm aproximadamente as mesmas preferências, sem apresentar segmentos específicos;
- Preferências difusas – como oposto, os clientes internos têm preferências diversas, evidenciando a divergência de opiniões e objetivos;
- Preferências conglomeradas – quando há segmentos específicos de preferências distintas.

A segmentação de mercado, por sua vez, deve seguir um padrão de procedimentos, que inclui três fases diferentes e complementares:

- o *acesso* aos dados por meio de entrevistas, para levantar atitudes, comportamentos e motivações;
- a *mensuração*, onde o pesquisador aplica a análise dos dados coletados, identificando as variáveis correlacionadas;
- a *avaliação*, onde é detalhado o perfil de cada segmento, seu comportamento e hábitos.

A técnica de segmentação de mercados deve ser reempregada em intervalos regulares de tempo, pois o comportamento e interesses dos clientes internos se alteram com o convívio social e com a implementação do endomarketing.

Ao contrário do que se pode supor à primeira vista, a segmentação de mercado não serve para segregar funcionários, mas para adaptar o produto/empresa ao atendimento das necessidades de cada grupo, através do direcionamento de instrumentos específicos e de pesquisa. Nem sempre é possível acreditar, por exemplo, que um funcionário que exerce uma função mais simples, compatível com o seu nível cultural, seja capaz de assimilar informações técnicas com a mesma clareza que um gerente.

5.4 A pesquisa de Endomarketing

A determinação de subsegmentos de clientes internos e a pesquisa de Endomarketing, ainda que apresentem algumas semelhanças, são instrumentos com objetivos distintos. Enquanto o primeiro permite diferenciar grupos para um direcionamento e seleção de ferramentas e ações de Endomarketing, o segundo permite o acesso a informações acerca do ambiente global da empresa. Resumindo: enquanto um busca saber **como** pensa o cliente interno, o outro procura detectar **o que** ele pensa.

A matéria-prima de um programa de Endomarketing é a informação obtida com os clientes internos. A forma mais objetiva e segura de obter as informações é através da pesquisa, que tanto pode observar os acontecimentos e municiar os profissionais da área de Endomarketing com informações adicionais sobre comportamento dos funcionários, como interpretar as informações obtidas para o estabelecimento de estratégias de Endomarketing.

Como visto, a pesquisa em Endomarketing favorece o planejamento, mas há também outras duas funções importantes: o desenvolvimento do programa e o controle das ações. A pesquisa, quando utilizada com a função de retroalimentação de informações, pode auxiliar o pessoal de Endomarketing a reavaliar as ações durante o seu desenvolvimento, corrigindo eventuais erros de planejamento ou execução, e controlando seus resultados.

A pesquisa em Endomarketing, assim como a pesquisa em Marketing, deve obedecer métodos rígidos, com a tradicional seqüência de uma investigação científica. Ressalta-se especial atenção à definição do problema, e os objetivos pretendidos, pois a sua formulação equivocada pode gerar pesquisas sobre temas irrelevantes, consumindo o tempo dos pesquisadores e recursos financeiros da empresa.

Tanto a pesquisa quantitativa quanto a qualitativa podem ser instrumentos muito úteis e reveladores. Há porém, três abordagens básicas de pesquisa a serem utilizadas: a pesquisa por observação, que praticamente exclui o contato pessoal com o pesquisado; a pesquisa de levantamento, cujo principal instrumento é o questionário e, por último, a pesquisa experimental, onde são realizados estudos a partir de uma situação simulada.

Kotler [1992:143] resume o processo de pesquisa de Marketing em cinco passos, perfeitamente adaptáveis ao Endomarketing, como demonstra a figura a seguir:

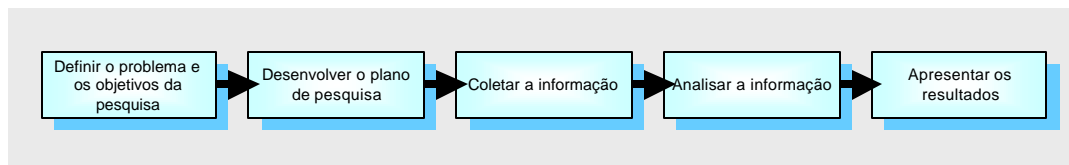


Figura 5.1- O processo de pesquisa de Marketing [Kotler, 1992:143]

O uso constante de pesquisas e a conseqüente criação do banco de dados formam o Sistema de Informações de Endomarketing (SIE), que pode estar disponível e ser alimentado por outras áreas da empresa, como o setor de Recursos Humanos e o departamento de Relações Públicas.

5.5 Cultura em Endomarketing

“A palavra organização significa uma coleção de órgãos. Neste sentido, cada indivíduo é uma organização”, diz O’Donnel [1997:19] ao defender que não há organização excelente se o componente humano se encontra perdido

ou confuso. A redescoberta do indivíduo, como o principal componente de um processo produtivo, traz à tona dúvidas e discussões em torno do estabelecimento de culturas empresariais modeladas à semelhança de seus proprietários, ou direcionadas à produção. Este é um dos aspectos que fundamenta o Endomarketing como forma de gestão de recursos humanos e o diferencia do Marketing Interno.

Quem deve estabelecer os valores, crenças e objetivos de uma organização? Os autores brasileiros que pesquisam o Endomarketing sustentam a pesquisa de clima como forma de conhecer a cultura de uma empresa, mas com a finalidade de identificar para mudar.

Lambert [1996:266] ao comentar a preparação de uma organização para a mudança de cultura é enfático ao afirmar que deve ser “planejada e preparada nos níveis mais altos da organização. É transmitida a partir dos níveis mais altos de maneira clara e sem ambigüidade para aqueles que precisam fazê-la funcionar”. Em seguida, consolida seu inflexível raciocínio ao completar que “a criação de uma nova cultura é uma área dos negócios que não implica nenhuma tomada de decisão em relação à participação dos empregados em nenhum nível”, retratando claramente o pensamento autoritário de diversas organizações que chamam seus funcionários de clientes internos, mas que o tratam como subordinados.

Qual a possibilidade de sucesso de uma estratégia de Marketing que visa modificar hábitos e costumes de seus clientes para, a partir daí, consolidar seu produto no mercado? Esta questão remete à outra interrogação, semelhante em sua construção: Qual a possibilidade de sucesso de uma estratégia de Endomarketing que visa modificar hábitos e costumes de seus clientes internos para, a partir daí, consolidar a sua empresa?

Sabe-se, entretanto, que em ambos os casos existe a possibilidade de sucesso, mas este seguramente será alcançado com a evolução do tempo, de forma lenta e gradual e, sobretudo, porque deve estar respaldado em pesquisas que anteriormente apontaram a possibilidade desta transformação.

A lógica do Marketing prevê que o produto deve ser modificado para atender as expectativas do mercado e não o inverso. Se esta lógica serve para o cliente externo, por que não serve para o cliente interno?

Assim, não é possível renunciar a importância do elemento humano nas organizações, desconsiderar suas aspirações e objetivos para impor uma cultura empresarial alienígena em sua concepção e autoritária em sua implementação.

Transformar e adaptar a empresa para atender seus clientes internos, assim como faz com seus produtos para encantar seus consumidores. Esta é a lógica do Endomarketing.

5.6 Determinando a demanda em Endomarketing

O conceito de Endomarketing como “venda” da imagem da empresa para seus funcionários, conforme visto no capítulo anterior, é uma visão equivocada, uma vez que o Marketing não se ocupa em vender, mas identificar desejos e necessidades, gerar produtos e serviços e criar estímulos à compra.

Os conceitos de venda, Marketing, e propaganda são impropriamente confundidos, mesmo entre diversos profissionais que atuam na área. E o Endomarketing, como se estivesse traçado em seu destino, carrega em si também estes vícios de origem. Assim como a propaganda, a venda integra o composto de Marketing, mas não o substitui.

Costa [1987], destaca como diferença em suas finalidades, a venda como obtenção de lucros e o Marketing com objetivo mais abrangente, que inclui além da obtenção de lucros, a satisfação e manutenção de clientes.

Poderia se afirmar, então, que o Endomarketing têm como tarefa ampliar a demanda pelo produto-empresa, mas como se vê, não é somente isto. Vender apenas por vender não é estratégia capaz de fidelizar o cliente. Quem nunca comprou um produto e fez a promessa de jamais fazê-lo novamente?

O desconhecimento do comportamento dos clientes internos ou a previsão equivocada dos anseios deste segmento podem levar a decisões ineficientes de planejamento e de ação. É até possível “vender” a imagem da empresa para os empregados, mas será que eles a comprariam periodicamente?

Kotler [1992] classifica a demanda de mercado em oito situações e as denomina como demanda negativa, inexistente, latente, declinante, irregular, plena, excessiva e indesejada. A identificação da demanda corresponde a uma ação específica de Marketing e podem ser perfeitamente adaptáveis ao Endomarketing, se considerarmos a empresa como um produto e os empregados como clientes, a saber:

1. Demanda negativa – ocorre quando o cliente interno está tão insatisfeito com a empresa que passa grande parte de seu tempo útil elaborando e remetendo currículos para outras empresas, com a finalidade de deixar o emprego. Empregados têm demanda negativa por empresas inflexíveis e com política de remuneração muito baixa. Recomenda-se, neste caso, a implementação do Endomarketing.

2. Demanda inexistente – ocorre quando o cliente interno se mostra indiferente às diversas tentativas da empresa em modificar-se. Recomenda-se estudar mais o cliente interno para oferecer o que ele deseja.

3. Demanda latente – ocorre quando os clientes internos se mostram interessados em mudanças, mas a empresa não oferece a contrapartida. Situação em que o Endomarketing se implanta através da iniciativa dos próprios clientes internos.

4. Demanda declinante – ocorre quando os clientes internos assimilam as mudanças introduzidas em uma empresa, mas que com o passar do tempo apresentam desinteresse. Recomenda-se a verificação periódica dos desejos e anseios dos clientes internos através da pesquisa de Endomarketing.

5. Demanda irregular – ocorre quando os clientes internos são estimulados com premiações e demonstram interesse apenas para a consecução de objetivos imediatos. Recomenda-se a introdução de critérios diferentes de motivação para o trabalho.

6. Demanda plena – ocorre quando os clientes internos estão plenamente satisfeitos com as mudanças ocorridas na empresa. Recomenda-se o aperfeiçoamento constante para evitar o declínio.

7. Demanda excessiva – ocorre quando as mudanças são introduzidas lentamente e os clientes internos, apesar de satisfeitos e interessados, desejam transformações mais rápidas e evidentes. Recomenda-se, neste caso, alteração nos planos de Endomarketing para atender toda a demanda.

8. Demanda indesejada – ocorre quando o cliente interno percebe que as alterações na empresa visam apenas o aumento de lucros e não de seu bem-estar. Clientes internos, nestas condições, costumam prejudicar clandestinamente os trabalhos na organização. Recomenda-se a troca de objetivos.

Observa-se, então, que há diversos estágios de interesse e motivação na relação empresa / clientes internos, e que para cada um deles há também uma ação de Endomarketing correspondente. Identificar o estágio de demanda existente significa saber o quanto o cliente interno está disposto a “comprar” a

empresa, e estabelecer estratégias de estímulo à “recompra” , pois assim como no mercado comum, as demandas se alteram.

A pesquisa de Endomarketing para identificar a demanda possibilita a formulação de estratégia específica e sua conseqüente implementação. Um novo ciclo se inicia com a pesquisa sobre a receptividade às técnicas e instrumentos utilizados, num movimento constante, como na figura a seguir:

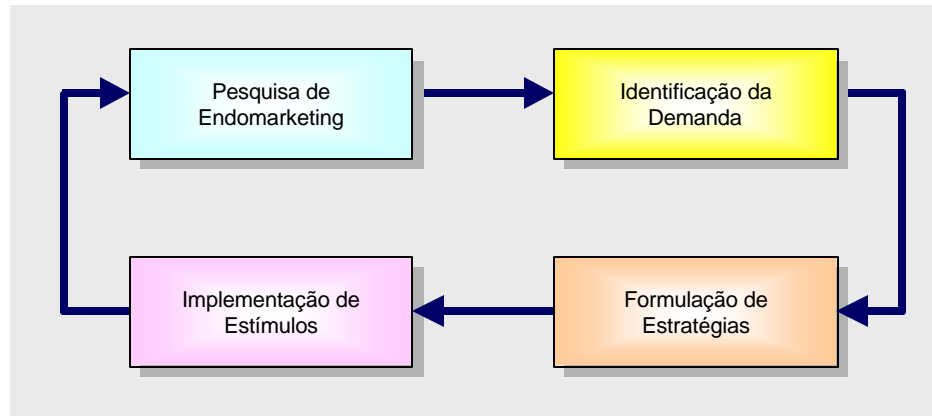


Figura 5.2- O ciclo de Compra e Recompra em Endomarketing

Semenik & Bamossy [1995:8] afirmam que “o objetivo não é somente gerar vendas com sucesso, mas também gerar aquelas vendas de forma tal que sejam coerentes com a política da empresa e assegurar que os objetivos globais da organização sejam atendidos”. Convém lembrar que a identificação de demanda corresponde a ações tópicas e dirigidas a subsegmentos de clientes internos, ações que contribuem para o sucesso da política global de Endomarketing. A análise e planejamento das ações da política global de Endomarketing serão abordadas no item dedicado ao ciclo de vida do produto-empresa ou Companhia (item 5.8.2).

5.7 O composto de Endomarketing ou Endomarketing mix

Uma empresa, para alcançar seus objetivos, em prazo determinado, deve selecionar e combinar os instrumentos disponíveis.

Pela definição de Semenik & Bamossy [1995:6], “Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”. Nesta definição é possível identificar os elementos do composto de Marketing, ou Marketing mix, popularizados por E. Jerome McCarthy, no início da década de 60, como 4 P’s (Produto – Preço – Pontos de distribuição – Promoção), que referem-se às quatro áreas primárias de decisão e ação de Marketing dentro de uma organização.

A adaptação do composto de Marketing voltado para o interior da empresa é uma idéia originalmente proposta por Cardoso [1995], quando identifica o Gerenciamento de Mudanças como um fator importante para a implementação da Qualidade do Serviço Total, voltado para as transformações contínuas e graduais. Identifica o Endomarketing como excelente recurso para a consecução de tal objetivo e reconhece o potencial desta disciplina para que a empresa volte-se para o cliente e mercado, “podendo-se pensar num composto de elementos, à semelhança do que acontece com o Marketing externo tradicional para produto-preço-promoção-distribuição”, prognosticando que “o objetivo de um estudo posterior pode ser o desenvolvimento de uma abordagem ao planejamento de Endomarketing, considerando quais seriam os elementos do seu mix” [pág. 371-372].

Assim, coerente com a definição básica de Endomarketing, de adaptação de instrumentos, conceitos e técnicas de Marketing, num movimento de fora para dentro da organização, apresenta-se a transmutação dos elementos do composto de Marketing em Endomarketing-mix, conforme evidenciado na figura 5.3:

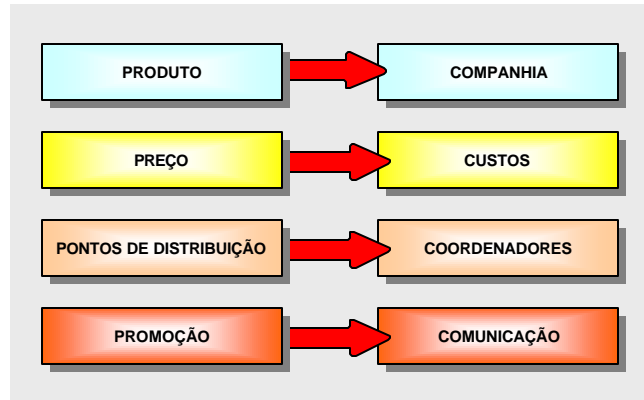


Figura 5.3 – Transmutação dos elementos do Marketing Mix

Assim, como se pode observar, para o Endomarketing, o Produto corresponde à Companhia ou empresa; o Preço tem o seu equivalente em Custos; os Pontos de distribuição são os Coordenadores de Endomarketing, enquanto a Promoção correlaciona-se à Comunicação. Coincidência, ou não, os 4 P's transformam-se em 4 C's, ou seja:

No composto de Marketing, o elemento Produto sobressai-se pelo seu planejamento para o atendimento das expectativas e necessidades do consumidor, permitindo bons resultados à empresa, enquanto no composto de Endomarketing, a Companhia, como produto destinado ao cliente interno, sofre adaptações contínuas para oferecer motivação e bem-estar aos seus funcionários e estabelecer, a partir de então, diferencial competitivo.

O componente Preço, que determina o valor de venda do produto, tendo como base os custos de produção e fatores de mercado - inclusive os preços praticados pelos concorrentes - tem seu correspondente no elemento Custos, que inclui a política de remuneração da empresa, investimentos em treinamento e aperfeiçoamento dos clientes internos e, também, a confecção de material e implementação de ações de Endomarketing.

O Ponto de Distribuição do produto ou Praça, como é comumente conhecido, compreende as atividades de seleção e controle das vias de distribuição, disponibilizando os produtos em tempo e locais apropriados, enquanto os Coordenadores, terceiro item do composto de Endomarketing,

responsabilizam-se pela implementação das ações. Podem ser as chefias intermediárias, líderes de opinião ou qualquer outro indivíduo que voluntária ou involuntariamente disseminam a nova cultura.

Por fim, a Promoção, representada pela propaganda, promoção e força de vendas, que visa tornar o produto conhecido e estimular a demanda, correlaciona-se com a Comunicação, que abrange as diversas atividades de disseminação e coleta de informações, ferramenta básica do Endomarketing.

O quadro a seguir aponta resumidamente o que significam os elementos do composto de Marketing, seus correspondentes e diferenças com o composto de Endomarketing:

COMPOSTO DE MARKETING		COMPOSTO DE ENDOMARKETING	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações

Quadro 5.2 – Quadro-resumo das diferenças entre os compostos de Marketing e Endomarketing

Cada elemento transmutado estará minuciosamente descrito e justificado no decorrer deste capítulo.

5.8 A Companhia ou Produto-Empresa

Da mesma forma como o produto perdeu o centro gravitacional do processo produtivo com a introdução dos conceitos de Marketing, o produto-empresa deixará de ser o templo inexorável da relação trabalho/capital, para atender os anseios de seus clientes internos. Os empresários que se mantêm inflexíveis em seus posicionamentos e teimam em não reconhecer a importância de satisfazer o seu cliente mais próximo, logo farão parte do anedotário do Endomarketing, assim como Henry Ford ao demonstrar desprezo pelo gosto de seus consumidores ao insistir na venda de carros com uma única cor, ou ainda como William D. Vanderbilt, que em 1873 pronunciou a frase que marcou mais fortemente sua controvertida biografia: - O público que vá para o diabo!

Assim, é possível prever que as relações de trabalho se modificarão na medida em que os empresários mudarem suas atitudes, reconhecendo os fatores humanos da produção, pois “o anacronismo presente nos estilos autocráticos de gestão e nas relações conflituosas do trabalho mostram sua ineficácia no contexto atual” [Gaudier, 1988, p. 49].

Peter Drucker [apud Lendrevie et al. 1993:168] diz que “é o consumidor que determina o que é uma empresa... O que é decisivo é o que o consumidor quer comprar, é a sua própria concepção do valor que atribui ao produto. E isso indica a missão da empresa, a sua produção e o porquê de sua prosperidade”. Esta citação expressa muito claramente a lógica do Endomarketing, considerando-se, sempre, a empresa como produto e o consumidor como o cliente interno, pois a empresa é o que os clientes (internos e externos) pensam a respeito dela.

A Companhia é um produto complexo que pode causar percepções diferentes a cada cliente. Estas percepções se alteram com o passar do tempo ou com a adoção de políticas que modifiquem as concepções tidas como convicção, pois assim como o produto, a empresa pode ser “adquirida” não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite.

Convém observar que em Marketing, produto não representa apenas um conjunto de atributos tangíveis, mas “inclui toda a gama de ofertas possíveis ao mercado, inclusive produtos de prestação de serviços (por exemplo serviços bancários ou de investimentos), idéias (programas de reciclagem) ou Marketing pessoal (celebridades ou candidatos políticos)” [Semenik, 1995:260]. Esta ampliação de conceito do elemento Produto do composto de Marketing, facilita a compreensão de sua transmutação para o elemento Companhia.

Desta forma, pode-se classificar as características funcionais de uma empresa em características físicas e de imagem. As características físicas se relacionam, principalmente, com os fatores de manutenção das teorias de motivação de Herzberg, como ambiente iluminado e confortável, boas condições materiais de trabalho, remuneração condizente com suas necessidades, entre outras. Já as características de imagem incluem itens como solidez, estabilidade, possibilidade de crescimento, liberdade de expressão, uso de criatividade, salários indiretos, satisfação profissional, etc.

Os empresários em geral têm uma noção superficial das empresas que possuem. Alguns dão importância aos aspectos físicos (empresa e produto) e esquecem-se do elemento humano que as fazem funcionar. É como diz Kotler [1992:34]: “Os vendedores que se ocupam com o produto e não com as necessidades dos consumidores padecem de miopia em Marketing”.

O conceito de Endomarketing para o produto/empresa fixa-se ao responder a questões sobre o que deseja o funcionário, o que o motiva a adquirir tal “produto” e qual finalidade dará ao “produto adquirido”.

O que se propõe com o Endomarketing para a empresa é, basicamente, o que em Marketing se conhece como “mudança de conceito de um produto”. Excelente exemplo é apresentado por Lendrevie et al. [1993] ao relatar a história da motocicleta, que no final da 2ª grande guerra era oferecida como veículo alternativo e econômico para aqueles que não podiam comprar automóveis. Entretanto, no início dos anos 60, com a redução relativa dos preços dos automóveis, este mercado quase foi liquidado e somente ressurgiu quando se alterou o conceito do produto como um objeto de prazer e de liberdade. E é exatamente isto o que se propõe: a mudança do conceito de que

o empresário deve enriquecer às custas da exploração permanente de seus empregados, sem oferecer sequer em troca a satisfação daqueles que dedicam suas vidas aos objetivos da empresa.

Um novo conceito de empresa deve brotar da consciência de empresários e empregados, unidos pelos mesmos propósitos de prosperidade organizacional e pessoal. Se esta não for uma decisão de caráter estratégico, certamente o será por imposição do consumidor final, cada vez mais exigente e disposto a renunciar aos produtos que desconsideram o seu processo e enaltecem o seu resultado. Isto inclui não somente a exploração inescrupulosa de recursos naturais, mas também de recursos humanos.

Direcionar a empresa à satisfação do cliente interno pode parecer, à primeira vista, a decretação da anarquia funcional ou o fim das cobranças de horário e serviço. Alguns produtos existem apenas em nível de idéias, como por exemplo um tipo de transporte extremamente rápido e absolutamente seguro. As incipientes possibilidades tecnológicas impedem, ainda, a criação de tal produto, mas não inibem as pesquisas e nem a possibilidade de oferecer ao mercado um produto que atenda a um ou outro atributo desejado. Assim é o produto-empresa que busca sempre o aperfeiçoamento.

Para o cliente interno que definitivamente não deseja trabalhar, recomenda-se que a empresa atenda plenamente seu desejo, deixando-o sem trabalho. A demissão é um instrumento administrativo extremo, mas às vezes necessário, pois nem todas as pessoas conseguem produzir sob certas condições de ampla liberdade de ação e pensamento. O empregado que produz apenas sob pressão está continuamente exposto ao stress e, portanto, sujeito a adoecer e aumentar as estatísticas de absenteísmo.

Como se vê, a Companhia é o elemento mais crítico do processo decisório em Endomarketing, pois quando se define como será a empresa, esta decisão altera todos os demais componentes do composto.

5.8.1. Elementos do produto-empresa

“Todo produto é realmente um serviço embalado para satisfazer um desejo” [Kotler, 1992:506]. Esta observação expõe os aspectos tangíveis e intangíveis de um produto, perfeitamente aplicáveis ao Endomarketing. O serviço é exatamente o que a empresa pode oferecer ao seu cliente interno para satisfazê-lo, enquanto a embalagem é o componente de comunicação visual que auxilia na percepção deste serviço, dando forma e identidade ao produto-empresa.

Este item que trata a respeito de embalagem, rótulo e marca, talvez estivesse melhor situado no capítulo destinado à análise do elemento Comunicação do composto de Endomarketing, entretanto, na literatura de Marketing este item integra o componente Produto, pois os autores entendem que apesar de ser um vetor essencial de comunicação da empresa, não se pode separar a embalagem de seu conteúdo.

As recomendações a seguir, podem parecer óbvias a muitas pessoas, entretanto, assim como o Marketing, o Endomarketing não é um produto resultante do bom senso e as ações, nesta área específica, devem ser empreendidas por profissionais especializados nos campos da comunicação visual, design e ergonomia.

5.8.1.1 Marca (razão social)

Marca para McCarthy & Perreault [1997:157] “significa o uso de um nome, termo, símbolo ou design, ou uma combinação desses elementos, para identificar um produto. Inclui o uso de nomes de marcas, marcas registradas e de, praticamente, todos os outros meios de identificação de um produto”.

A Companhia deve ter a sua marca reconhecida e, mais do que acontece com o produto, deve ser compreendida pelos seus consumidores. Deve fazer parte do vocabulário interno e não deve ser substituída pelas

palavras firma, empresa, companhia ou organização, seja nas conversas informais, palestras ou qualquer outro instrumento de comunicação existente na empresa. Deve despertar o sentimento de orgulho e estar presente em qualquer documento de circulação interna ou externa, e ainda nos espaços disponíveis para a comunicação com os funcionários, e vice e versa. “A marca deve estar *disponível*, ou seja deve ser utilizada em todos os mercados potenciais da empresa” [Lendrevie et al. 1993:178].

A marca é um componente de característica funcional de imagem.

O nome, para uma empresa já estabelecida, obviamente está determinado em seu contrato social, mas sempre há uma forma de estabelecer uma marca, sobretudo para as empresas que tem sua denominação impronunciável.

5.8.1.2 Embalagem (edificação)

A embalagem, em Endomarketing, corresponde à edificação que comporta as atividades de uma empresa. As instalações físicas de uma empresa podem ser um diferencial importante para uma estratégia de Endomarketing. Alterações de ordem funcional e de confortabilidade podem determinar uma maior predisposição ao trabalho. Assim como para o produto, a embalagem (instalações físicas) exerce funções importantes na identificação da empresa com os seus clientes internos.

Estudos de natureza ergonômica podem contribuir de forma decisiva para a criação de ambientes agradáveis e com forte apelo ao trabalho.

Há uma tendência mundial de uso de embalagens sem conteúdo tecnológico de impacto à natureza, sendo esta uma tendência também aplicável às empresas, que devem ocupar-se em evitar o lançamento de dejetos no meio ambiente.

A embalagem é um componente de característica funcional física.

5.8.1.3 O Design

O design em Endomarketing corresponde à padronização dos ambientes de trabalho. É a criação de sistemas de identidade visual, que dão as características próprias e exclusivas de uma empresa. Deve ser elaborado de forma a ser possível identificar a empresa em qualquer ambiente de trabalho.

A padronização de ambientes é facilmente observada nas organizações, habitualmente de prestação de serviços, que optam pelo sistema de “*franshising*”. Da mesma forma que se identifica os diversos estabelecimentos que constituem tal associação contratual, em qualquer parte do país ou do mundo, deve-se identificar a empresa em toda parte da organização.

O design é um componente que reúne características funcionais física e de imagem.

5.8.1.4 A Linguagem das cores

As cores são elementos que exercem influências psicológicas sobre os consumidores e desempenham um papel determinante nas ações de comunicação da empresa com o seu cliente interno.

Um estudo aprofundado da linguagem das cores pode determinar, também, maior predisposição para o trabalho, através da modificação de cores no ambiente, ou nas cores da marca da empresa e até mesmonos uniformes dos funcionários. Convém observar que as cores têm significados diferentes em culturas diferentes.

As cores são um componente de característica funcional de imagem.

5.8.2 O ciclo de vida da Companhia

O ciclo de vida de um produto é constituído por diferentes períodos. “Como acontece com o indivíduo, a vida de um produto pode ser analisada em diversas fases que vão do lançamento (nascimento) ao desenvolvimento (adolescência), depois à maturidade (idade adulta e finalmente ao declínio (morte)” [Lendrevie et al., 1993: 181]. O conceito de ciclo de vida de um produto, conhecido até mesmo pelas pessoas não especialistas em Marketing, é igualmente ajustável ao Endomarketing e denominado ciclo de vida do produto-empresa ou Companhia.

Convém, neste momento, estabelecer a diferença entre empresa e produto-empresa, para facilitar a compreensão do ciclo de vida da Companhia. Para o Endomarketing, enquanto a empresa é a unidade de produção de bens e serviços, o produto-empresa (ou Companhia) é a representação que cada cliente interno tem de seu local de trabalho. Somente assim é possível compreender, porque se fala em declínio do produto-empresa (relações de trabalho deterioradas), enquanto a empresa mantém a sua produção em escala “regular”.

Conhecer o ciclo de vida do produto-empresa torna-se importante na medida em que possibilita a adoção de estratégias capazes de contornar momentos de instabilidade e adequar o composto de Endomarketing para atender cada vez melhor o cliente interno. Assim, cada momento do ciclo de vida do produto-empresa corresponde a uma estratégia diferente, como um instrumento útil de planejamento e controle das ações.

O ciclo de vida da Companhia envolve duas variáveis: o grau de interesse do cliente interno nas atividades da empresa e a variável tempo, representando-se graficamente a situação do programa de Endomarketing adotado, conforme demonstra a figura a seguir:

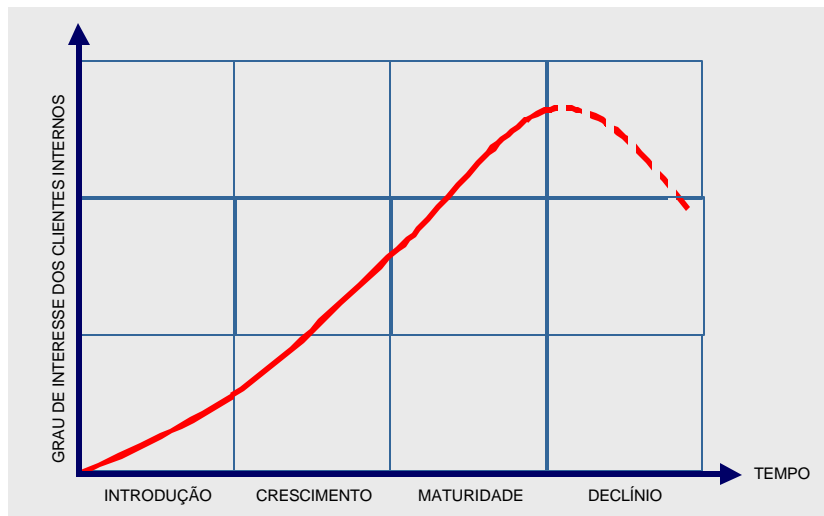


Figura 5.4 – Estágios do ciclo de vida do produto-empresa

Alguns autores determinam a existência de uma fase anterior, que consiste na criação (gestação) de novos produtos. É o chamado processo de desenvolvimento de novo produto, que McCarthy & Perreault [1997: 174] descrevem em cinco estágios, a saber:

Geração de Idéias ⇨ Triagem de Idéias ⇨ Avaliação da Idéia
⇨ Desenvolvimento ⇨ Comercialização.

Para o Endomarketing, estes estágios se adaptam à implantação do novo produto-empresa, exceto o estágio de Comercialização que deve ser substituído por Implementação, assim configurando-se:

Geração de Idéias ⇨ Triagem de Idéias ⇨ Avaliação da Idéia ⇨
Desenvolvimento ⇨ Implementação.

Vencida esta etapa, pode-se determinar que a introdução de um programa de Endomarketing em uma empresa está relacionado com a fase de lançamento ou com a criação do novo produto-empresa. É a fase de persuasão dos clientes internos a conhecerem o novo conceito de administração que se está propondo.

Este é um período em que não se deve esperar um retorno imediato, sobretudo pelos investimentos necessários à implementação do programa de Endomarketing. Neste momento se define a política de custos, tendo em vista, sempre a relação custo/benefício dos investimentos. Busca-se os instrumentos adequados para o lançamento do programa e faz-se a divulgação seletiva, com o objetivo de conquistar os primeiros clientes internos. Este é o estágio mais arriscado.

O estágio seguinte corresponde ao período de crescimento no ciclo de vida da Companhia. Este é o momento de aceitação e reconhecimento dos benefícios de um programa de Endomarketing. É quando o cliente interno compreende as mudanças e passa aceitá-las como algo bom para si e para a empresa. É um período de grande fertilidade criativa e participação dos clientes internos, quando as idéias sobre o novo modelo administrativo são disseminadas e aceitas, ou quando mais e mais clientes internos “compram” a empresa.

De posse dos instrumentos adequados à implementação do programa de Endomarketing, investe-se numa divulgação intensiva dos princípios adotados, com a finalidade de torná-los conhecidos por todos os clientes internos.

Na seqüência, atinge-se o período de “recompra” da empresa, ou estágio de maturidade do ciclo de vida da Companhia. Corresponde ao momento de estabilidade do programa de Endomarketing, onde há uma acomodação funcional. Neste momento recomenda-se empenho na manutenção dos níveis atuais de interesse dos clientes internos nas atividades da empresa, renovação dos instrumentos de Endomarketing, ou ainda os cuidados necessários para estender este período por tempo ilimitado para que não se chegue à etapa seguinte de declínio, com a revitalização do programa de Endomarketing, seja pela modificação dos componentes de característica funcional física, ou de imagem do produto-empresa.

O último estágio do ciclo de vida da Companhia corresponde ao período de declínio ou extinção. É quando se prepara a retirada ou desativação do produto-empresa, ou, ainda, tenta-se prolongar o ciclo com a introdução de

inovações que já deveriam ser implementadas durante o período anterior, ressaltando, desta forma, o erro estratégico.

É possível identificar claramente todos os estágios do ciclo de vida do produto-empresa nas organizações que adotaram ferozmente os programas de reengenharia, difundidos até bem pouco tempo.

5.9 Custos

O elemento Preço do composto de Marketing tem seu correspondente em Custos, para o Endomarketing mix. Os custos estão relacionados a todos os investimentos financeiros em recursos humanos, incluindo-se salários, treinamentos, reciclagem de pessoal e as demais aplicações em instrumentos que possibilitem a implementação e execução de programas específicos.

Em Endomarketing salários e gratificações não representam despesas, mas aplicações e investimentos.

Há uma relação muito próxima entre os recursos aplicados por uma empresa para a satisfação do cliente interno e o seu retorno, estabelecendo-se um valor de troca entre as partes envolvidas, ou seja, o cliente interno estará disposto a trocar uma série de “valores” inerentes ao seu trabalho por “valores” embutidos no produto-empresa. Esta troca constitui um diferencial competitivo entre as organizações.

Essa relação de troca, entretanto, não se dá direta ou proporcionalmente aos recursos aplicados. Há limites máximos e mínimos perceptíveis aos clientes internos, por intuição ou pela razão. A sabedoria popular indica: “Se a esmola é demais, o santo desconfia. Se a esmola é de menos, o santo não se interessa”.

A motivação para o trabalho não é uma condicionante da aplicação de altos salários e do uso massivo de instrumentos de comunicação, em um extremo, e nem a punição e a inflexibilidade, em outro. O cliente interno sabe

reconhecer quando está sendo explorado e induzido a produzir além da contrapartida do capital, ou quando a letargia funcional põe em risco a continuidade da organização. Assim também se dá na avaliação que o consumidor comum faz em relação aos custos de aquisição de um produto, relacionando-o com outros custos “tais como tempo, conveniência, oportunidade e risco” [Semenik & Bamossy, 1995:352] . O menor preço não garante a sua compra e nem o maior preço indica a sua qualidade.

O cliente interno costuma julgar o valor do produto-empresa de acordo com a satisfação que lhe é oferecida. Assim como percebe que o investimento irrisório em seu bem-estar demonstra sinais de indiferença do empregador, o excesso pode apontar que está sendo manobrado para a execução de tarefas que vão além da sua concepção justa de valor. Em ambas as situações, o cliente interno não comprará o produto-empresa e não haverá, portanto, troca.

É função da empresa, através da pesquisa de Endomarketing, descobrir e entender quais valores irão substanciar o cliente interno e motivá-lo a estabelecer um sistema de troca capaz de garantir vantagens para a organização e satisfação para si. A partir de então, a empresa deverá saber julgar e dosar corretamente seus custos, de forma a fazer com que os clientes internos o percebam como apropriado.

Baseados nos tipos de custos apresentados por Semenik & Bamossy, [1995: 368], pode-se determinar os tipos de custos em Endomarketing, a saber:

- Custos fixos – correspondem a todo investimento com a remuneração direta ou indireta dos clientes internos. Inclui aplicações em salários mensais pagos em espécie ou em salários mediatos, como planos de assistência médica, vales transporte, vales refeição, etc.

- Custos variáveis – referem-se aos recursos aplicados para a execução de planos específicos de Endomarketing.

- Custo total – consiste na soma dos custos fixos e variáveis.

É muito difícil estabelecer um patamar inicial de custos variáveis em Endomarketing, sobretudo porque os valores para investimento se alteram de acordo com o plano estratégico concebido por cada tipo de empresa. Entretanto, uma boa forma de se determinar tais custos pode reunir percentuais mínimos e máximos relacionados à remuneração mensal dos clientes internos. A sugestão que se faz é que a aplicação média unitária máxima não ultrapasse 10 por cento da menor remuneração concedida e que, por outro lado, a aplicação mínima não seja inferior a um por cento do maior salário da empresa.

Partindo destes patamares é possível fazer algumas inferências:

1. Se a empresa apresenta dificuldades em estabelecer um valor dentro dos parâmetros estabelecidos, é porque há discrepâncias salariais entre as diversas categorias de clientes internos, ou seja, algum funcionário de maior graduação chega a receber mais do que 10 vezes o que outro em um posto menos elevado. Estas diferenças remuneratórias precisam ser corrigidas, pois são um grande empecilho à espontânea relação entre funcionários e à colaboração integral do cliente interno com a empresa;

2. Se o total previsto não permitir a execução de um programa mínimo de Endomarketing, é porque os salários estão de tal forma arrochados que não existirá qualquer intervenção motivadora capaz de levar a efeito os interesses da empresa. Comprovadamente, os altos salários não determinam a motivação para o trabalho, entretanto, salários que não suprem as necessidades do funcionário influenciam-no a desprezar os objetivos organizacionais.

3. Quanto mais próximos estiverem os salários, maior será a margem possível de aplicação inicial dos recursos para a implementação do Endomarketing.

4. O custo total não excederá em dez por cento os custos fixos, devendo ser estabelecido e rearranjado de acordo com as necessidades impostas pelo plano global.

Para um exame mais detalhado, observa-se o exemplo hipotético da empresa X, com 120 funcionários e salários fixados entre R\$ 600,00 e R\$ 3.500,00, de acordo com as categorias existentes:

Categoria funcional	Nº de funcionários	Salário mensal	Total Mensal salários	1% do maior salário	10% do menor salário	Limites p/ aplicação mensal	Percentual correspondente
A	3	3.500,00	10.500,00	35,00		4.200,00	4,03%
B	5	2.000,00	10.000,00				
C	12	1.300,00	15.600,00				
D	40	800,00	32.000,00				
E	60	600,00	36.000,00		60,00	7.200,00	6,91%
Total	120		104.100,00				

Quadro 5.3 – Empresa X: custos variáveis de aplicação inicial

Os custos variáveis são determinados pela multiplicação do número total de funcionários pelo menor e pelo maior percentual obtido. No exemplo acima, estes custos se estabelecem entre 4,03% e 6,91% do total investido em salários, ou seja, entre R\$ 4.200,00 e R\$ 7.200,00. Estes valores e percentuais não representam um engessamento de custos, uma vez que o fator determinante para tal é a combinação dos elementos do composto de Endomarketing. Os responsáveis pela política de custos devem determinar o quanto estes devem ser flexíveis e em que níveis devem ser estabelecidos durante o ciclo de vida da Companhia.

Os resultados de um programa dessa natureza não se apresentam a curto prazo, recomendando-se, portanto, cautela na aplicação inicial dos recursos.

Outro fator importante de cautela é a determinação em não infligir afronta aos funcionários com salários mais baixos, que inevitável e involuntariamente comparam a idéia que fazem dos custos do programa com a

sua própria remuneração, originando aversão persistente às iniciativas da organização. Comentários como “*dinheiro para treinamento eles têm, mas para reajustar meu salário, não*” ou “*este jornal colorido não paga o meu aluguel*” podem ser comuns entre estes funcionários, se o planejamento de custos variáveis não for bem elaborado.

Outro aspecto importante é que os custos devem ser cumulativos, formando provisão orçamentária para levar a efeito alguns eventos especiais.

5.10 Coordenadores

O terceiro elemento do composto de Endomarketing é formado pelos Coordenadores, que têm a sua correspondência com os Pontos de Distribuição do Marketing mix. Coordenadores são aqueles clientes internos que, por uma relação de interdependência, são responsáveis por tornar o produto-empresa disponível para os demais. Este grupo é composto pelos funcionários que exercem cargos de direção, por aqueles que ocupam as chefias intermediárias e também pelos líderes de opinião.

Suas funções básicas compreendem uma série de atitudes que contribuem para a satisfação do cliente interno, como apresentar e representar o produto-empresa ao funcionário comum, transformando-se em um meio de comunicação entre a empresa e seu cliente interno e vice e versa. Responsabilizam-se, também, pelo controle de qualidade do ato de troca que se dá entre o cliente interno e a empresa, prestando serviços no momento da “compra” e também na fidelização deste cliente.

Da mesma forma como a empresa expande os canais de distribuição para melhor servir o cliente externo, a rede de coordenadores não deve estar limitada a um único setor da organização. Esse grupo de intermediários, espalhados por toda a empresa, aumenta a eficiência de um programa de Endomarketing e busca garantir sua plena execução.

Há, naturalmente, a possibilidade de se estabelecer um canal direto entre o produto-empresa e o cliente interno, com a criação de uma função

específica de coordenação de Endomarketing, entretanto, restringir o número de pessoas aptas a irradiar as bases filosóficas da nova empresa não é recomendável para um tipo de gestão que busca o envolvimento de todos os setores para a consecução dos objetivos organizacionais

Semenik & Bamossy [1995], ao comentarem a importância da Distribuição dentro do composto de Marketing, destacam as atividades básicas que proporcionam “utilidades” de tempo, lugar e posse para os compradores. Assim também se dá com o uso de “agentes” de Endomarketing dentro da organização:

A utilidade de tempo refere-se ao fato de o cliente interno ter à sua disposição, no momento em que desejar, informações sobre o produto-empresa, por intermédio dos coordenadores. Todo coordenador de Endomarketing deve procurar estar disponível para prestar esclarecimentos sobre as mudanças que estão sendo implementadas;

A utilidade de lugar procura favorecer o cliente interno, que não necessita deslocar-se de seu setor de trabalho para buscar informações ou contribuir com sugestões para o andamento das atividades. Não é recomendável, como se vê, a existência de um único setor responsável pela disseminação do Endomarketing;

A utilidade de posse refere-se à utilização de mecanismos que facilitem a aquisição do produto-empresa, através da retirada de obstáculos físicos (gabinetes constantemente fechados, por exemplo) e psicológicos (o constrangimento de dirigir-se a um superior hierárquico para dirimir dúvidas acerca do programa de transformações em execução, entre outros).

Corrado [1994], ao comentar as pesquisas realizadas nos últimos vinte anos sobre o desejo de comunicação dos empregados, aponta que são, em verdade, muito simples. “Desejam saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel, como empregados. E desejam tomar conhecimento disso por intermédio de alguém que saiba o que está acontecendo – de preferência seu supervisor imediato” [pág. 49].

A utilização de intermediários em um programa de Endomarketing, pode gerar dúvidas com relação à adulteração involuntária (ou não) dos novos princípios adotados pela organização. Estas dúvidas também se apresentam na relação entre o produtor e o mercado consumidor, quando se imagina que a utilização de intermediários onera o produto final. Tanto fora como dentro das organizações, “o motivo pelo qual os fabricantes usam intermediários está ligado à eficiência que estes proporcionam ao processo de distribuição e também aos papéis que desempenham junto aos fabricantes para levar o produto ao usuário final” [Semenik & Bamossy, 1995: 542].

Portanto, os intermediários facilitam o fluxo de informações e serviços, (fluxo sinérgico) tanto no sentido empresa/clientes internos, como na direção oposta, estabelecendo canais entre as partes.

Os canais de Endomarketing podem se caracterizar pelo número de intermediários existentes, assim como Kotler [1992] estabelece o número de níveis de canais de Marketing. Apresenta-se, a seguir, os níveis de canais em Endomarketing e sua relação com a estrutura de distribuição em Marketing:

Um canal de nível zero é quando a empresa cria a sua coordenadoria de Endomarketing e centraliza o atendimento ao cliente interno. Tem a sua relação com a criação de um departamento de vendas diretas ao consumidor.

Um canal de um nível é quando se utiliza da estrutura organizacional formal, envolvendo todos os ocupantes de cargos de chefia como agentes de Endomarketing. Correlaciona-se com o uso de varejistas no Marketing externo.

Um canal de dois níveis envolve, além da estrutura formal, também os chamados líderes de opinião. Os líderes de opinião são as pessoas que exercem influência informal, positiva ou negativa, sobre os colegas de trabalho. Um canal de dois níveis tem seu correspondente no uso de varejistas e atacadistas na cadeia de distribuição em Marketing.

A figura 5.5 demonstra as modalidades de distribuição em Endomarketing:

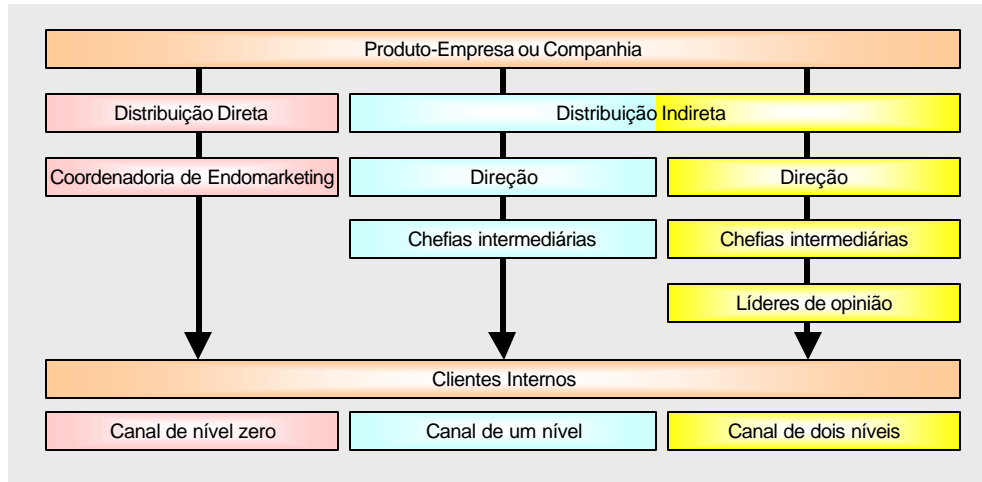


Figura 5.5 – Canais de Distribuição em Endomarketing e seus Níveis

Os canais de Endomarketing apresentam, também, um fluxo inverso de informações e serviços, quando os clientes internos absorvem a nova filosofia e passam a trocar idéias e propor novos procedimentos. Neste momento, a importância do papel das chefias intermediárias aumenta porque devem estar preparados para atuar como agentes persuasores em um e outro sentido. Devem apoiar e ajudar seus subordinados quando o fluxo sinérgico se estabelece do topo para a base, e ter a habilidade para argumentar e procurar convencer os seus superiores, quando o fluxo se inverte. A chefia intermediária deve assumir os papéis concomitantes de professor e *ombudsman*.

Este posicionamento é capaz de restabelecer a imagem das chefias intermediárias, tidas como artífices da burocracia, tanto por seus superiores como por seus subordinados, além de afetar todos os membros da organização, envolvendo desde o executivo de cargo mais elevado até o funcionário de menor graduação.

Convém observar que cada vez que o fluxo sinérgico se estabelece em ambas as direções, está-se adicionando valor ao produto final ou serviço prestado.

Cada vez que se questiona (pelo subordinado e superior) a necessidade de emissão de instruções adicionais sobre condutas no trabalho que visam apenas a satisfação daqueles que ordenam, está-se reduzindo distâncias funcionais. O questionamento fundamentado revisa procedimentos, propicia a

eliminação de regras desnecessárias ao andamento regular do trabalho e reduz etapas para a obtenção do produto final da organização: a satisfação dos clientes (internos e externos).

Neste momento ressalta-se a importância dos líderes de opinião porque, pela proximidade e vivência, transformam-se em porta-vozes da satisfação e da insatisfação dos clientes internos, estabelecendo o movimento de fluxo e refluxo sinérgico.

Pode existir diferença de interesses entre as chefias intermediárias e o funcionário comum? Naturalmente, pois ambos compõem segmentos distintos de um mesmo mercado de clientes internos. Em Endomarketing, entretanto, não deve haver luta por territórios, porque todo o território é território de todos. Transformar chefias intermediárias de controladoras em permissoras é um desafio tão grande quanto convencer os empresários que clientes são sempre clientes, estando atrás ou à frente do balcão.

5.11 Comunicação

A Comunicação é o quarto elemento do Endomarketing-mix. É considerada a ponta do *iceberg*, ou a parte visível do programa. É quando a organização se utiliza de métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se - e tornar-se receptiva - a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto-empresa.

Curiosamente, a organização apresenta um histórico bem sucedido de comunicação com o cliente externo, entretanto, não raramente falham nas tentativas de informar e encantar o seu cliente mais próximo: o funcionário. Sem dúvida, o erro é estratégico e reside, substancialmente, no fato de o empresário não compreender que os clientes externos e internos têm a mesma importância para o sucesso de qualquer organização.

No caso específico de propaganda dirigida aos clientes e consumidores, por exemplo, a organização investe em empresas e profissionais de reconhecida competência e capacidade criativa acima da média, que se

ocupam em demonstrar *o quanto o cliente é importante para a empresa*. Na comunicação com o cliente interno, o que geralmente ocorre é o aproveitamento de profissionais de áreas diversas que “escrevem direitinho”, e se ocupam em demonstrar *o quanto a empresa é importante para o cliente interno*.

Esta inversão de valores redundava, de modo geral, na criação de instrumentos de comunicação que não têm outro objetivo se não o de promover a empresa e a cúpula que a dirige, com a publicação maçante de fotos de diretores e a repetição enfadonha de seus nomes, colocados sempre em destaque como eméritos defensores do bem-estar da coletividade. Uma revista mensal de mecânica não despertará interesse no segmento de mercado composto por donas-de-casa, assim como notícias da participação de um diretor da empresa na reunião mensal do Rotary Club pode até causar irritação ao funcionário comum.

A origem e o destino da comunicação em Endomarketing devem ser estabelecidas no cliente interno.

É difícil acreditar que em um país onde os profissionais de comunicação são premiados e reconhecidos internacionalmente pela sua capacidade criativa, sejam incapazes de utilizar a mesma inventividade para se comunicar com o público interno.

A história recente nos mostra que a partir dos anos 60, as organizações alteraram suas condutas “quando os grupos de interesse público começaram a atacar as empresas por causa de questões relacionadas com direitos civis, o meio ambiente, os direitos dos consumidores e outros problemas” [Corrado, 1994:29]. Nesta onda de reivindicações, as empresas precisaram alterar não somente seus produtos, mas também a estrutura de comunicação com o público externo. O que se verifica, neste momento, é um marco importante na história da comunicação empresarial interna, onde o reconhecimento de uma nova relação entre patrões e empregados impõe a necessidade de repensar e reformular toda uma política de informações, até o momento destinada somente à imposição de idéias dirigidas da cúpula para a base da empresa.

Não há qualquer novidade na comunicação em Endomarketing, se não pela forma estratégica como são abordadas as informações. Assim, a proposta esquemática de Comunicação Interna evolui da forma de pirâmide (da cúpula para a base), para a forma de ampulheta, onde o pessoal de base é o princípio e o fim do fluxo de informações (Fig.5.5).

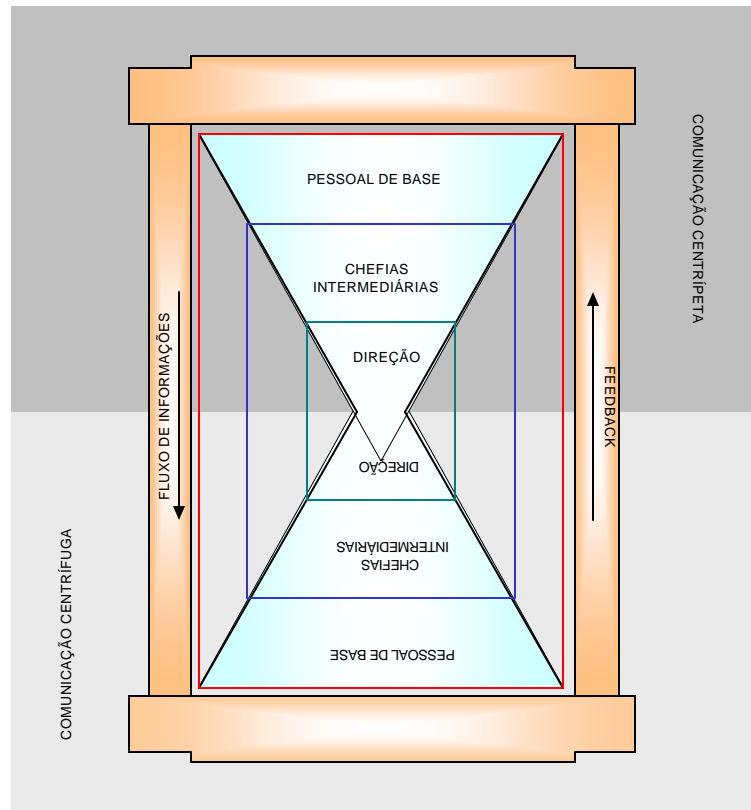


Figura 5.6 – Ampulheta de Comunicação Interna

O fundo mais claro (fixo) da figura 5.5 faz referência à comunicação centrífuga. “Este tipo de comunicação direcional refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base” [Rego, 1986:64], enquanto o fundo mais escuro (também fixo) engloba a comunicação centrípeta que “representa o processo de transmissão das informações através do qual a base (os trabalhadores) pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa” [Rego, 1986:64,65].

No centro da figura se encontram dois triângulos, um deles invertido, formando uma imagem à semelhança de uma ampulheta (móvel), onde estão situadas as faixas diferentes, justapostas, de clientes internos e, por fim, retângulos com bordas coloridas que representam a comunicação lateral, que correspondem à comunicação entre pessoas situadas em um mesmo nível hierárquico na empresa.

Para a compreensão do esquema apresentado é necessário imaginar que a informação é representada pela areia da ampulheta. Em seu estágio inicial, a informação está situada em toda a faixa da Direção, das Chefias Intermediárias e boa parte do Pessoal de Base. As informações, então, transvasam da parte superior da ampulheta para a parte inferior, ocupando toda a faixa de clientes internos (chefias intermediárias inclusive). O feedback é representado ao inverter-se a ampulheta, e a informação, transformada, retorna ao centro (Direção), que a recebe e a transforma mais uma vez, estabelecendo novo fluxo de comunicação e alternando, de forma equilibrada, as comunicações centrífuga e centrípeta.

“Derivada do latim *communicare*, a palavra comunicação quer dizer partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum” [Bahia, 1995:23]. Por esta explicação, pode-se depreender que comunicação e informação são palavras que não têm o mesmo significado. A informação é a matéria-prima da comunicação, mas não um fim em si. Desta forma, na medida em que se faz a informação disponível, está-se dando o passo principal para estabelecer a comunicação.

A comunicação nas empresas, segundo Simesik [1992], “é o estímulo positivo que leva os empregados à automotivação e à motivação dos outros, na busca da realização de suas atividades, não somente com eficiência mas também com eficácia e efetividade” [pág. 9]. Conclui-se, portanto, que a comunicação é o elemento principal de estímulo à aquisição do produto-empresa pelo cliente interno, e que possui o papel estratégico de “auxiliar internamente, motivando os empregados para uma ação produtiva” [Corrado, 1994:35].

O que há de original em atitudes como partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum? Absolutamente nada, pois estas são atitudes básicas inerentes à natureza humana. Este é o segredo da comunicação.

A maioria dos instrumentos de Comunicação Interna, hoje existentes, se ocupam em favorecer apenas a comunicação centrífuga. Limitam-se a repassar informações da cúpula para a base da empresa, selecionando-as à sua conveniência, estabelecendo-se um modelo de censura tácita. Béon [1992] fala sobre a importância de a direção da empresa estabelecer uma posição de transparência em relação às informações gerais e ressalta que “a sua atitude deve ser exemplar e falar verdade é melhor que uma atitude de fachada. Dentro de um contexto econômico incerto, tem de difundir as boas como as más notícias para responsabilizar os assalariados e evitar que não se sintam afastados das grandes decisões que têm uma incidência direta sobre a sua vida profissional” [pág. 20].

Buscar o equilíbrio entre os instrumentos de comunicação utilizados, ou colocá-los também à serviço do cliente interno, são metas da comunicação em Endomarketing.

Não é o propósito desta dissertação determinar os tipos de instrumentos de comunicação utilizados em uma cultura de Endomarketing, mesmo porque, os instrumentos são determinados de acordo com as pesquisas que antecedem qualquer planejamento, ou conforme informações armazenadas no Sistema de Informações de Endomarketing – SIE. Entretanto, o uso crescente de meios tecnológicos para veiculação de informações dentro de uma empresa, prevê, segundo Neves [1998:346], o uso dos seguintes meios:

- Comunicação informal;
- Comunicação interpessoal;
- Símbolos;
- Exemplos;
- Mídia eletrônica (correios eletrônicos, intranet);
- Circuitos internos de televisão, vídeo, etc;

- Publicações internas;
- Eventos;
- Formas de remuneração e reconhecimento;
- Imprensa;
- *Onbudsman* interno;

5.11.1 Sistema de Informações de Endomarketing – SIE

Todas as informações relativas aos clientes internos devem ser armazenadas e disponibilizadas aos coordenadores de Endomarketing em forma de relatórios integrados. Assim como os médicos precisam do apoio de seus prontuários para uma análise mais detalhada das condições de saúde e um diagnóstico preciso sobre seus pacientes, os coordenadores de Endomarketing necessitam do apoio do Sistema de Informações de Endomarketing - SIE.

Adaptando a definição de Sistema de Informações Marketing de Kotler [1992:135], pode-se definir o SIE como uma estrutura contínua e interagente de pessoas, equipamentos e processos, que congregam, classificam e analisam, avaliam e distribuem a informação conveniente, oportuna e correta para uso dos Coordenadores de Endomarketing, para incrementar o planejamento, a implementação e o controle de Endomarketing.

5.11.2 Serviço de Atendimento ao Cliente Interno – SACI

O Serviço de Atendimento ao Cliente Interno é, ao lado da pesquisa de Endomarketing, um importante instrumento de coleta de informações. O SACI substitui, na prática, o uso de caixa de sugestões nas empresas.

Já se disse, neste capítulo, que o propósito deste trabalho não inclui a identificação de instrumentos de Endomarketing, entretanto o SACI adquire características estratégicas para o planejamento.

Estruturado à semelhança dos serviços de comunicação de pós-venda disponíveis aos clientes e consumidores (*toll free*), o SACI é um canal de coleta de sugestões, críticas ou questionamentos e esclarecimentos de dúvidas, destinado exclusivamente aos clientes internos.

As informações recebidas pelo telefone, ou pessoalmente, devem compor os arquivos do Sistema de Informação de Endomarketing.

Convém ressaltar que qualquer crítica, sugestão ou questionamento, independentemente de seu aproveitamento, não deve ficar sem uma resposta oficial da empresa, porque a pessoa que se ocupa em contribuir merece ser respeitada e não apenas sentir-se como quem grita no meio de uma multidão.

5.12 Elaboração, execução e avaliação do programa de Endomarketing

Em um programa de Endomarketing, as funções e responsabilidades são divididas entre os departamentos de Marketing, Recursos Humanos e Relações Públicas. A seqüência de atividades, como se pode observar na figura 5.7, engloba atividades de pesquisa, informação, elaboração, execução, coordenação e avaliação.

Naturalmente, toda atividade dentro de um programa desta natureza deve estar fundamentada em atividades de pesquisa, cujo resultado deve direcionar a escolha de instrumentos e os propósitos da ação.

O setor responsável pela elaboração e aplicação das pesquisas deve ser o de Marketing, cujo resultado deve ser complementado com informações e recomendações do departamento de Recursos Humanos para, a partir de então, elaborar o projeto.

Ajustado o projeto por parâmetros de exequibilidade financeira, sua execução passa a ser de responsabilidade do setor de Relações Públicas, com a coordenação do setor de Marketing, que deverá executar uma nova pesquisa que possibilitará a avaliação conjunta dos departamentos envolvidos.

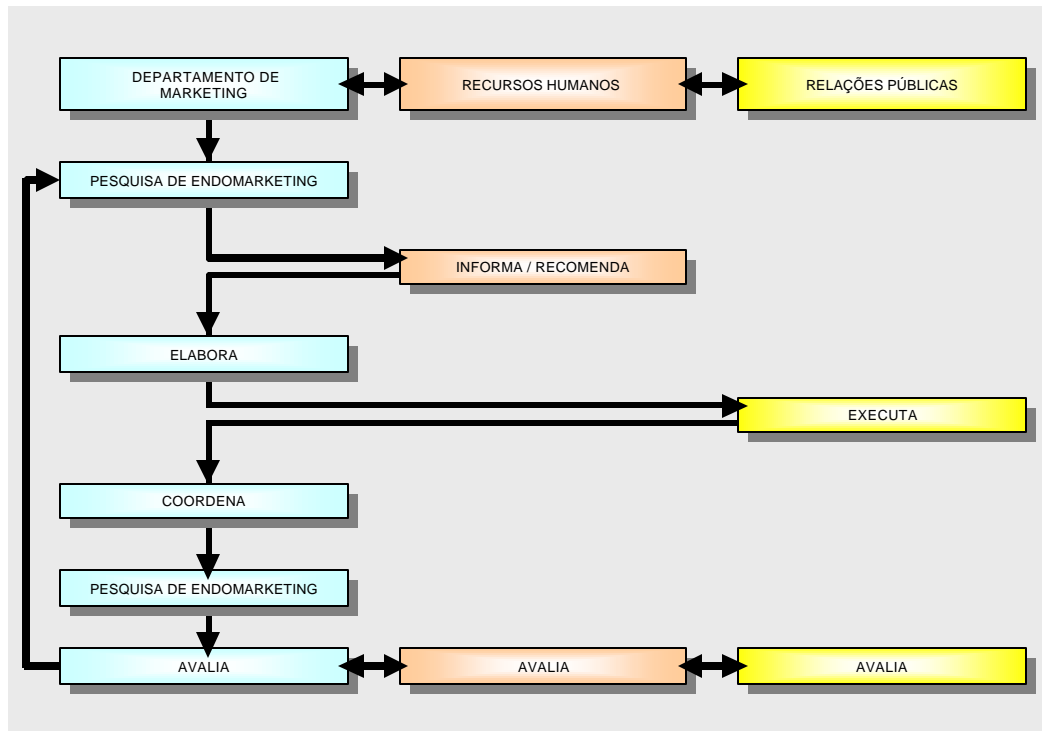


Figura 5.7 – Elaboração, execução e avaliação do programa de Endomarketing

Pode parecer, a princípio, que há sobreposição de atividades e ingerência entre os setores, e que atividades dessa natureza podem gerar conflitos. Entretanto, uma análise mais acurada revela que os passos principais ficam subordinados às atividades do departamento de Marketing, cabendo ao setor Recursos Humanos a função de assessoria e às Relações Públicas a sua execução.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta uma breve recapitulação dos objetivos desta dissertação, para em seguida oferecer sugestões de novos estudos que possam ampliar e complementar as propostas aqui apresentadas.

6.1 Concluindo a dissertação

Há nas relações entre empregadores e empregados, constatações que podem até não ser definitivas, mas que são irreversíveis. As pequenas e subseqüentes conquistas, acumuladas através dos tempos, lançam ao esquecimento a época em que operários eram acorrentados às suas máquinas por doze e até dezesseis horas diárias de árduo e insalubre trabalho. Fatos como estes hoje são considerados absurdos face o avanço no entendimento das possibilidades humanas e de seus relacionamentos.

O que presentemente se reconhece como relacionamento saudável entre as partes pode, em um futuro não muito distante, ser considerado contrário ao bom senso. Há, como se vê, muito espaço para as relações mais avançadas entre patrões e empregados, mas nem um milímetro para o seu retrocesso.

O Endomarketing, como se propõe nesta dissertação, é um ensaio para fazer crescer o funcionário como indivíduo e a empresa como organização.

O novo trabalhador aprende nas escolas de ensino fundamental a importância dos trabalhos em equipe e o valor de suas contribuições para o grupo e para o relacionamento saudável com os demais. Aprende os princípios

de igualdade e respeito à pessoa humana e pratica os preceitos de sociabilidade. Convivendo com o oposto descobre que o inverso não é necessariamente o incorreto, e isto o faz compreender a evolução e evitar o esmagamento do contraditório.

Quando lançado ao mercado de trabalho, sente-se órfão naquilo que apreendeu e subversivo em sua conduta, na medida em que a naturalidade de seu comportamento subverte os rígidos padrões empresariais. Um ser humano precisa da liberdade para criar; precisa participar do planejamento de suas ações; precisa ser ouvido e respeitado em suas opiniões.

Considerar e reconsiderar. Estas são as ações que dão amplitude ao Endomarketing: considerar a opinião daqueles que compõem o corpo funcional de uma organização, tratando-os como clientes de verdade e reconsiderar suas próprias opiniões acerca deste relacionamento.

Assim, numa breve análise conclusiva, pode-se verificar que as abordagens de Endomarketing apresentadas no capítulo 2 desta dissertação, estão na verdade inseridas na proposta de arcabouço teórico deste trabalho, mas que por si não contemplam a complexidade do tema. É possível associar muitas das propostas de Brum (1994 e 1998) àquelas contidas no item Comunicação do Composto de Endomarketing, bem como a abordagem de Cerqueira (1994) pode integrar o elenco de ações dos Coordenadores (terceiro elemento do composto de Endomarketing). A proposta de Bekin (1995), também pode se ajustar ao Endomarketing-mix, auxiliando na composição de seu primeiro item: a Companhia ou Produto-Empresa.

6.2 Recapitulando objetivos

Fazendo uma breve recapitulação do que se propôs como objeto deste trabalho, observa-se os passos a seguir:

- 1) Descrever as características de cada abordagem publicada no Brasil;

Esta etapa reuniu as publicações disponíveis de autores nacionais sobre Endomarketing, com uma apresentação concisa e individualizada de cada obra publicada, sem qualquer interferência de opinião pessoal, distorção ou condução intencional do conteúdo teórico. As abordagens são apresentadas pela ordem cronológica de suas publicações e configuram o teor do segundo capítulo desta dissertação.

Pela leitura deste capítulo é possível constatar diversos pontos convergentes entre os autores, que guardam, em suas essências, proposta de administração de recursos humanos baseados em modelos já conhecidos de comunicação empresarial, sem que se consolidem como propostas realmente inovadoras.

2) Identificar as origens de cada abordagem, mediante estudo comparativo;

O estudo comparativo das obras em questão trouxe como resultado a identificação de segmentos diferentes de origem para cada abordagem. Procurou-se, neste momento, mais uma vez evitar a confrontação teórica, sem atribuir juízo de valor e importância às perspectivas de Endomarketing propostas, como se pode observar com a leitura do terceiro capítulo deste trabalho.

Assim, constatou-se semelhanças de origem entre as obras de Analisa de Medeiros Brum [1994 e 1998] e a disciplina de Relações Públicas; entre a proposta de Endomarketing de Wilson Cerqueira [1994] e as teorias de Motivação para o trabalho e, por fim, entre a obra de Saul Faingaus Bekin [1995] e a fixação do Marketing como filosofia.

3) Analisar criticamente as abordagens de Endomarketing

O quarto capítulo desta dissertação é dedicado à uma análise crítica das abordagens propostas, que fixou-se em aspectos básicos de identidade da disciplina; do relacionamento de subordinação irrestrita que, em alguns casos chega à subserviência, entre empregados e seus patrões; do uso incorreto e

indevido da expressão cliente interno; dos aspectos que diferenciam cliente interno de público interno; alterações impróprias na cultura existente na organização e mudanças nas propostas de comunicação empresarial.

Esse elenco de críticas redundou em uma proposta para a criação de traços teóricos gerais para a disciplina de Endomarketing.

4) Apresentar recomendações para a formulação de um arcabouço teórico consistente para o Endomarketing.

Neste capítulo procurou-se adequar o máximo possível as técnicas, instrumentos e o referencial teórico de apoio da disciplina de Marketing, para compor um conjunto de princípios fundamentais que orientem o Endomarketing, procurando evidenciar as diferenças existentes entre este e o Marketing Interno, levando em conta o aspecto fundamental de considerar o cliente interno como um segmento de mercado que pode, ou não, ser alvo das políticas de Marketing adotadas pelas empresas. Neste capítulo também são apresentadas propostas de um novo modelo de comunicação empresarial e a criação do composto de Endomarketing, ou Endomarketing mix.

Trata-se, como é possível constatar, de uma proposta absolutamente inovadora, sem precedentes na literatura técnica específica, cujo propósito se evidencia pela busca de um melhor relacionamento entre patrões e empregados, sem o uso de subterfúgios e de figuras de linguagem, que comumente se apresentam como escaramuças para agravar o quadro de exploração da mão-de-obra.

Substitui, em suma, a figura do empregado pela de verdadeiro cliente e traz, consigo, toda a lógica de relacionamentos existentes entre empresários e consumidores de serviço.

6.3 Apresentando recomendações

As recomendações que se apresentam, caminham no sentido de ampliar as propostas contidas neste trabalho, com estudos e pesquisas para avaliar se a sua aplicação é de fato mais adequada às empresas de serviço, como se supõe, em razão da maior liberdade de ação, comumente verificada nas organizações desta natureza.

Assim, propõe-se como elemento deflagrador de um novo estudo as seguintes questões:

a) É o Endomarketing, como proposto nesta dissertação, um instrumento mais adequado às empresas prestadoras de serviço?

b) Cabe a sua aplicação às empresas produtoras de bens, sem que sejam necessárias adaptações?

Outra recomendação importante se configura na relevância estratégica do Endomarketing como ação. Assim como os consumidores não precisam saber (apenas perceber) que os fabricantes de seus produtos e serviços levam a efeito administrações de Marketing, seria importante ao cliente interno de níveis operacionais saber que o quê está transformando as relações na empresa chama-se Endomarketing?

Neste sentido, recomenda-se, como proposta de futuros estudos, o seguinte:

c) Levantar a relação entre a geração de expectativas de mudanças em uma organização e o fracasso em sua aplicação.

A criação e lançamento de programas em uma organização costumam gerar muitas expectativas que, não raras vezes, constituem-se em grandes frustrações. É preciso ter cuidado para que as pessoas não associem o Endomarketing à propaganda interna. Há uma estratégia (muito discutível) de venda, em Marketing, que se constitui na alteração de um ou mais componentes na fórmula de um produto, sem alterar basicamente seu resultado final, para em seguida estampar o selo “NOVO” em sua embalagem.

Quando o consumidor não percebe diferenças fundamentais no produto adquirido, sente-se de alguma forma traído e enganado. Convém não esquecer que o mesmo pode se dar com o cliente interno.

Também, neste sentido, recomenda-se um estudo para:

d) Levantar o que o empresariado entende com a expressão “cliente interno”.

e) Verificar até que ponto os empresários estão dispostos a reavaliar o foco administrativo voltado para a empresa, e transferindo-o para o cliente interno.

O Endomarketing, como proposto pelos autores estudados nesta dissertação, traz também em sua embalagem o rótulo “NOVO”, sem alterar a essência de seu conteúdo: um nome novo para o remédio que se aplica há muito tempo – a comunicação empresarial.

Assim, também se recomenda um estudo para que:

f) baseado no modelo de comunicação proposto nesta dissertação, desenvolvam-se propostas de programas de comunicação interna eficazes e eficientes.

O Endomarketing, como se propõe nesta dissertação, altera a lógica do relacionamento empresa/empregados, colocando-os lado-a-lado, numa missão contínua de crescimento e evolução que abrange indivíduos e organização. Um remédio verdadeiramente novo para males antigos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Serviços Internos: Como Resolver a Crise de Liderança do Gerenciamento de Nível Médio**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre ENDOMARKETING**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BÉON, Philippe. **Como Desenvolver a Comunicação na Empresa**. Sintra: Publicações Europa-América, 1992.
- BRASIL. Lei da Propriedade Industrial, Nº 9.279, de 14 de Maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Instituto nacional de propriedade Industrial, **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 15 mai. 1996.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998
- _____. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BRUNO, Lúcia; SACCARDO, Cleusa. **Organização, Trabalho e Tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986.
- BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

- CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas: Princípios, casos e Problemas.** São Paulo: Pioneira, 1970
- CARDOSO, Olga Regina. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado.** Florianópolis, 1995. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Automotivação: Como Despertar esta Energia e Transmítala às Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- CESPEDES, Frank V. **Marketing Integrado: Conjugando Produto, Vendas e Serviços para Ser Mais Competitivo.** São Paulo: Futura, 1996.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CORRADO, Frank. **A Força da Comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, Jane Iara Pereira da. **Marketing: Noções Básicas.** Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987
- DERRIMAN, James. **Relações Públicas para Gerentes.** Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar Bem é Manter o Cliente.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- ELTZ, Fábio Leandro Foletto. **Qualidade na Comunicação: Ferramenta Estratégica para Encantamento do Cliente.** Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

- GAUDIER, Maryse. **Nuevo Paradigma Industrial y Participación de los Trabajadores en la Gestión de las Empresas**, 1984 - 1988 - Bibliografy Series, International Institute for Labor Studies, Geneve, nº 13, p. 47-69, jul, 1988.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1991.
- KONDO, Yoshio (Ed.). **Motivação Humana: Um fator Chave para o Gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.
- LAMBERT, Tom. **Ferramentas da Administração: 50 Técnicas para Resolver os Problemas Diários da Empresa**. São Paulo: Saraiva, 1996.
- LENDREVIE, Jacques et al. **Mercator: Teoria e Prática do marketing**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing Essencial: Uma Abordagem Gerencial e Global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial: Como as Organizações (e as Pessoas) Podem Proteger e Tirar Partido do seu Maior Patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998
- O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as Dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas Organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: a Qualidade na Produção de Bens e Serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações Públicas nas Empresas Modernas**. Lisboa: Centro do livro Brasileiro, 1969

- RANGEL, Alexandre. **Cliente Interno: O Mexilhão**. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. São Paulo: Summus, 1995
- SIMESIK, Tibor. **OMIS – Organização, Métodos, Informações e Sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- STEWART, Thomas - **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUIÇA. OIT. Oficina Internacional del Trabajo. **Participación de los Trabajadores en las Decisiones de la Empresa**. Ginebra, 1986.
- TSCHOHL, John. **A Satisfação do Cliente: Como Alcançar a Excelência Através do Serviço ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.