

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

Betânia Lúcia Cruz Soares José – Universidade Anhanguera - Uniderp Polo Pindamonhangaba

Ana Teresa Ratti Oliveira Rosa – Faculdade Anhanguera de Taubaté - unidade II e Pontifícia Universidade Católica - PUC/SP

RESUMO: Diante do novo cenário de economia globalizada, caracterizado pela busca da qualidade nos produtos, processos e serviços, as organizações estão cada vez mais preocupadas com o seu recurso mais importante: as pessoas. Para tanto, faz-se uso do conceito de endomarketing (ou marketing interno), o qual consiste em uma ferramenta complementar estratégica que, em linhas gerais, proporciona, à organização, a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização. O presente artigo visa demonstrar a influência do endomarketing como ferramenta estratégica de gestão de pessoas na construção de um novo contexto de valorização e comprometimento dos funcionários e de melhoria na percepção dos clientes internos e externos. Foi utilizada a metodologia de levantamento bibliográfico, por meio do qual se buscou informações das teorias já existentes, para a compreensão do assunto analisado.

PALAVRAS-CHAVE:

Endomarketing; Liderança; Motivação; Comunicação.

KEYWORDS:

Endomarketing; Leadership; Motivation; Communication.

ABSTRACT: Given this new scenario of global economy, characterized by the pursuit of quality in products, processes and services, organizations are increasingly concerned about their most important resource: people. To this end, use is made of the concept of Endomarketing (or internal marketing), which consists of a complementary tool to strategic, in general, provides, organization, integration of workers to the organization's objectives. This article aims to demonstrate the influence of Endomarketing as a strategic tool for people management in the construction of a new context of recovery and employee commitment and improvement in the perception of internal and external customers. The methodology of literature, through which it sought information from existing theories, to understand the matter reviewed.

Artigo Original

Recebido em: 10/03/2012

Avaliado em: 08/08/2012

Publicado em: 05/05/2014

Publicação

Anhanguera Educacional Ltda.

Coordenação

Instituto de Pesquisas Aplicadas e Desenvolvimento Educacional - IPADE

Correspondência

Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas - SARE
rc.ipade@anhanguera.com

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Benite (2004), com o advento da globalização surgiu uma grande competitividade entre as organizações, fazendo com que houvesse uma busca incessante pela redução de perdas e custos bem como, a necessidade de se adotar novas estratégias empresariais.

Esta crescente competição de mercado e as profundas mudanças no ambiente econômico e político internacional levou as organizações a implementarem sistemas de gestão, que visam a excelência nos serviços e processos, cuidados com o meio ambiente e a segurança e saúde do trabalhador.

Neste sentido, acredita-se que o sucesso das organizações está ligado a fatores que vão além dos processos burocráticos da administração de pessoal e estão voltados a tornar os modelos organizacionais orientados para a valorização do ser humano.

É dentro deste contexto que o endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização.

O termo endomarketing foi criado por Saul Faingaus Bekin, na década de 70 quando então gerente de produtos da empresa Johnson & Johnson sentiu a dificuldade que era integrar as equipes de trabalho em torno de um objetivo comum.

É visto hoje pelo mercado organizacional como uma das mais novas ferramentas da administração de pessoal, atuando na estratégia de gestão para estabelecer a reestruturação de relacionamentos internos saudáveis, através da comunicação, visando em comum à promoção dos interesses pessoais e organizacionais e garantindo um clima de comprometimento e valorização.

Para Grönroos (2003), a preocupação com a motivação e o bem estar dos funcionários já vem sendo, há tempos, alvo das empresas.

Sobre o endomarketing, Grönroos (2003, p. 409) defende que:

Endomarketing é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização.

É neste sentido que o “endomarketing é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços.” (BEKIN 2004, p. 51).

O endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa às necessidades do mercado, tornando-a competitiva a partir do envolvimento de seus clientes internos.

2. CONCEITOS, FUNDAMENTOS E OBJETIVOS

Antes de iniciar este estudo sobre endomarketing, devemos ter o conceito do marketing, uma vez que deste ele se deriva. A palavra Marketing deriva do inglês ¹market, que em português significa mercado, ou seja, o marketing se utiliza de ações voltadas ao meio externo com o intuito de obter aquilo de que necessita.

Segundo Kotler (2000, p. 30), “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”, ou seja, o marketing é utilizado para despertar a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço que a empresa está oferecendo.

No entanto, Kotler (2000), diferencia marketing interno de marketing externo. Segundo o autor, o marketing interno deve vir antes do externo. Na verdade, não faz sentido divulgar a excelência de um determinado serviço antes de treinar os funcionários da empresa a fim de que estes fiquem aptos a fornecê-lo. O autor define marketing interno como a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes” (KOTLER, 2000, p. 37).

Bekin (1995, p. 34) também define endomarketing como sendo a capacidade da empresa de: “[...] realizar ações de marketing direcionadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Segundo Giuliani (2003, p. 85) “o prefixo “endo” tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro”. É neste sentido que ele afirma que a empresa que quer fidelizar clientes, primeiro, precisa conquistar seus colaboradores. As empresas que fazem essa prática, segundo ele, são mais bem sucedidas.

De acordo com Bekin (2004), o endomarketing nada mais é do que as ações de marketing direcionadas ao público interno das organizações. “Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 2004, p. 3).

Neste sentido é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Grönroos (2003), afirma que os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido em primeiro lugar, “eles não devem ser vistos como subordinados, apenas, mas a partir de uma perspectiva de parceria na qual os dois lados ganham.” (GRÖNROOS, 2003, p. 406)

Las Casas (2006) afirma que para que o plano de marketing tenha sucesso é imprescindível a participação dos funcionários. Ainda segundo ele a satisfação dos clientes não será atingida se a equipe de colaboradores não estiver satisfeita, trabalhando com motivação.

¹Mercado

Segundo Bekin (2004) o endomarketing possui 4 fundamentos:

- Definição: Consiste em ações gerenciadas dirigidas ao público interno;
- Conceito: Foco no alinhamento de informações;
- Objetivos: Construir com o funcionário uma relação baseada na lealdade e na troca;
- Função: Intensificar a noção de cliente e fornecedor interno entre os departamentos.

Sendo assim, no primeiro fundamento, Bekin (2004, p. 48) afirma que:

[...] Ações gerenciadas requerem cuidadoso planejamento anterior, com clara definição de prioridades e objetivos, para que em seguida seja colocada em prática sua implantação. Portanto as ações gerenciadas devem ter um enfoque mercadológico, marqueteiro. Deve-se buscar envolver, persuadir e convencer as pessoas de que o objetivo daquela ação condiz simultaneamente com a proposta do negócio da empresa e do trabalho profissional do grupo [...]

O segundo fundamento do endomarketing está relacionado à comunicação. Para Chiavenato (2005) toda empresa deve ter uma sólida base de informação e comunicação, todos os colaboradores devem assumir a responsabilidade de disseminar e compartilhar as informações.

Com o mercado extremamente competitivo, uma comunicação eficiente, se faz necessária em todas as empresas que pretendem ter um diferencial estratégico.

Ao citar o terceiro fundamento, Bekin (2004) faz um paralelo entre marketing e endomarketing ao afirmar que se o marketing visa construir relações com o público externo, por outro lado o endomarketing tem por objetivo estabelecer uma relação de troca e lealdade com o público interno. Para ele, o ponto inicial para se construir essa parceria é que os colaboradores conheçam os objetivos da organização.

É neste sentido que Bekin (2004) afirma que o quarto e último fundamento do Endomarketing, consiste em esclarecer que nos processos internos de toda organização existe a figura do cliente, representado pelos demais departamentos da empresa. Sendo assim na empresa em que existem funcionários que tem a consciência de que existem clientes e fornecedores internos, aos quais deverá atender com a mesma eficiência, passará a ter uma melhoria na qualidade dos seus produtos e serviços o que acarretará na fidelização e satisfação dos seus clientes externos.

Diante dos fundamentos do endomarketing, Bekin (2004) ressalta que é possível identificar três fases: satisfação do funcionário, orientação voltada diretamente à satisfação do cliente e implementação de estratégias com gestão de mudanças.

Sendo assim fica claro que seu objetivo é estabelecer um clima permanente de motivação nos empregados, visando desempenhar um bom trabalho aplicando os recursos necessários para assim garantir a satisfação do cliente externo. Seu objetivo principal, então, é mais que desenvolver estratégias isoladas de comunicação com o público interno, é olhar e tratar os funcionários como clientes e fazer com que eles acreditem e creditem na organização, gerando comportamentos e ações favoráveis para melhoria da qualidade de produtos e serviços.

Diante deste contexto serão abordados a seguir os temas motivação e comunicação.

3. MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004, p. 448) “as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade e é neste contexto que para satisfazer o cliente externo, as organizações, antes devem satisfazer seus próprios funcionários”.

No livro *Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso*, Bekin (2004) afirma que quanto mais a empresa delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles.

Segundo Chiavenato (2004) cada pessoa em qualquer nível da organização precisa estar preparada para solucionar problemas à medida que eles aparecem e sem a necessidade de recorrer à hierarquia para obter aprovação de suas idéias e sugestões.

É neste sentido que o ²*empowerment* assume forma de compartilhamento de responsabilidade e fé no desempenho das pessoas e a motivação, como fator incentivador e de reconhecimento das qualidades.

Chiavenato (2004) se refere ao *empowerment* como “empoderamento”, ou seja, dar poder as pessoas para que elas tenham participação direta na tomada de decisões.

No *empowerment* está a idéia de repassar poder às pessoas, a liberdade e a informação a fim de permitir a tomada de decisão e participação ativa dentro da organização.

Ainda sobre *empowerment*, Silva (2008, p. 465) define:

Empowerment significa a passagem da autoridade e responsabilidade permanentemente da tomada de decisão dos gerentes/administradores para os funcionários. O *empowerment* é um sentimento de motivação intrínseca, no qual os empregados percebem que seu trabalho tem significado, isto os leva a perceber sua competência provocando um impacto e capacidade de autodeterminação.

Na opinião de Grönroos (2003), deve haver limites ao poder delegado aos funcionários e esses limites devem ser previamente estabelecidos pela organização. Entretanto, este mesmo autor afirma que “delegar poder demanda cultivar continuamente relacionamentos confiantes entre a gerência e os funcionários.” (GRÖNROOS, 2003, p. 423).

De acordo com Chiavenato (1999) os estudos da teoria comportamental concluíram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento dos indivíduos e utilizar a motivação como meio de melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Maslow (apud CHIAVENATO, 1999), afirma que as necessidades humanas estão organizadas em níveis, obedecendo a uma hierarquia (figura 1) de importância:

² Dar empoderamento.

1. Necessidades Fisiológicas: Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, como alimentação, sono.
2. Necessidade de Segurança: Estão relacionados às necessidades de estabilidade e proteção.
3. Necessidades Sociais: Necessidade de pertencimento de aceitação troca de amizade e de amor.
4. Necessidade de estima: Está relacionado com a maneira como o indivíduo vê a si próprio, auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, status.
5. Necessidade de auto-realização: São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. É a necessidade de cada pessoa realizar o seu próprio potencial, de superar seus próprios limites.

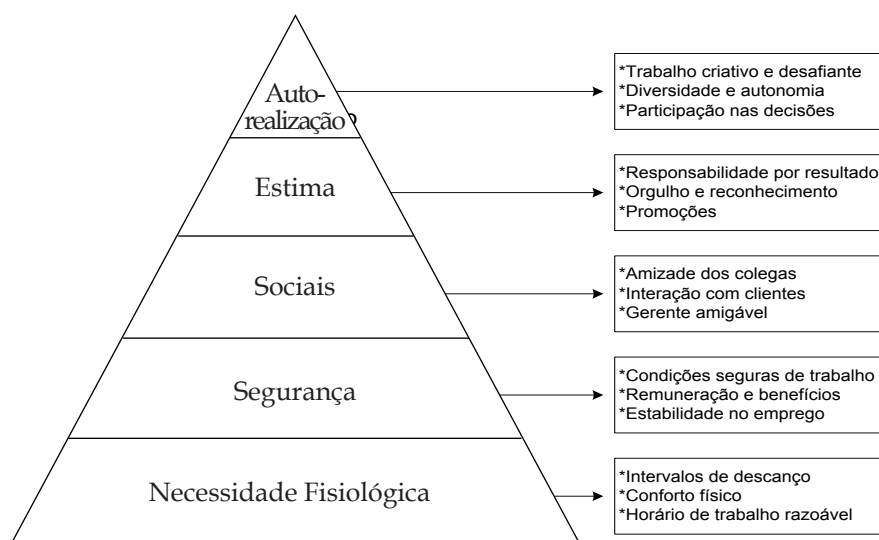


Figura 1. A Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato (1999)

Sobre a teoria de Maslow, Zobar e Marchal (2006, p. 32) fazem a seguinte análise:

Na pirâmide de Maslow, há espaço para as necessidades mais elevadas, como estabelecer vínculos sociais, ter auto-estima e o que ele chama de auto-atualização, ou seja, a necessidade de crescimento espiritual e psicológico e de encontrar sentido na vida. Todavia, no modelo do psicólogo, essas necessidades mais elevadas só podem ser consideradas se as necessidades básicas de sobrevivência e segurança estiverem garantidas.

Estes autores concluem que “as empresas que têm alto nível de qualidade nos relacionamentos internos tendem a ter mais lucro” (ZOBAR; MARCHAL, 2006, p. 47).

É neste sentido que Chiavenato (2005, p. 217) afirma que “a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva [...]. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita.”.

Para que esta motivação tenha continuidade, Herzberg (apud CHIAVENATO, 1999), propõe que seja feito um enriquecimento de tarefas, onde haverá uma constante substituição

de tarefas mais simples por tarefas mais desafiadoras e complexas, nas quais o objetivo é o crescimento individual de cada empregado.

“Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá a alienação do empregado e a insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem etc.)” (CHIAVENATO, 2004, p. 449).

De acordo com Brum (1998) a falta de motivação no ambiente de trabalho é comum nas pessoas, mas quando se torna recorrente, é preciso que seja feita uma avaliação para identificar suas causas, que podem estar associadas a diversos fatores, tais como: salário baixo; ausência de informação a respeito da empresa e de seus processos; desconhecimento da própria performance no seu cargo; descontentamento devido à perda de uma promoção; falta de condições necessárias para realizar uma determinada tarefa; acúmulo de tarefas; aumento do número de tarefas.

Portanto, é neste sentido que o endomarketing tem papel fundamental dentro das empresas como ferramenta estratégica, atuando como fator motivacional para os clientes internos de modo a garantir a satisfação e fidelização dos clientes externos.

4. COMUNICAÇÃO

Tavares (2009, p. 19) afirma que o processo de endomarketing possui dois enfoques básicos: a motivação e a comunicação. Para ele o processo motivacional na empresa não deve ocorrer de forma esporádica, como elogios e premiações raras e sim de maneira estratégica com ações que devem ser planejadas e executadas ao longo do ano, mensalmente, bimestralmente ou trimestralmente.

As organizações devem assumir a comunicação como algo relevante para a produtividade, repassando informações com credibilidade e alinhando seu canal de comunicação. A partir do momento em que os objetivos e ideais corporativos são compartilhados por todos dentro da empresa o grau de satisfação dos colaboradores que a compõe se eleva e essa satisfação é refletida na forma com que são tratados os seus clientes e fornecedores, seu público externo.

Paiva (2005), afirma que:

Para que o processo de comunicação agregue valor às estratégias organizacionais é importante que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização da qual fazem parte e se estabeleça um comprometimento, isso será uma mão de duas vias onde a empresa diz aonde quer chegar a seus colaboradores - *clientes internos* - e o que eles ganham com isso, sabendo que seus objetivos individuais também serão alcançados.

Ainda, segundo ele, “quando há esta troca entre a organização e seus colaboradores, fica muito mais fácil atender as necessidades de seus clientes externos por meio de uma imagem positiva e de respeito com todos que a compõem” (PAIVA, 2005).

Bekin (2004), fala da importância do ³*feedback* no processo de comunicação interna ao afirmar que a empresa deve oferecer um vasto sistema de informações que faça com que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Ele afirma ainda que “todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver *feedback*, se a informação não se transformar em diálogo, em troca.” (BEKIM, 2005, p. 67).

Deste modo o *feedback* se faz necessário para que a empresa tenha uma visão de seu cenário de forma que possa planejar e traçar estratégias a fim de atingir seus objetivos. Segundo Kotler (2002, p. 392), a empresa “deve identificar o público-alvo, estabelecer os objetivos da comunicação, desenvolver uma mensagem, escolher os meios para veicular essa mensagem, selecionar a fonte das informações e obter *feedback*”.

Torquato (1986) completa que o objetivo da comunicação é o de adaptar o comportamento das pessoas às normas estabelecidas pela empresa, influenciar todos os atos com vistas à execução das metas determinadas. Ainda de acordo com Torquato (1986, p. 60) os objetivos da comunicação devem produzir:

- Maior prazer e maior satisfação no trabalho e nas relações com cada um de seus companheiros;
- Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- Um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

Pimenta (2009, p. 82) ressalta que “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.)”.

A respeito da comunicação interna e externa, Chinem (2010, p. 14) afirma o seguinte:

A comunicação empresarial deve se relacionar com praticamente todas as outras atividades da empresa. É fundamental que as atividades de comunicação interna e externa estejam articuladas com o planejamento estratégico da instituição para que, compostas, seja possível planejar as estratégias. Dentro destas está a construção da imagem institucional da empresa, alcançando os dois públicos, o interno e o externo.

De acordo com Tavares (2009), sempre existirá comunicação dentro das empresas, independente de programas institucionais, a diferença está em como é feita esta comunicação, em sua qualidade.

Desta forma então Zobar e Marchal (2006, p. 182) reforçam que:

Na maioria das organizações, a comunicação está longe de ser como deveria. É comum os funcionários se queixarem de estar sufocados por uma enorme quantidade de papéis, ou e-mails, com memorandos e informações inúteis e, ao mesmo tempo, reclamarem por nunca saber direito o que os administradores estão pensando ou planejando fazer, principalmente no que diz respeito a medidas que poderão afetá-los. A comunicação entre departamentos, divisões e setores geralmente é ruim e, por isso, prejudica o surgimento de uma cultura holística em que todos os funcionários são capazes de ver os modelos e conexões de sua organização funcionando como um todo.

³ Retorno de informação.

Chinem (2010 p. 15) complementa que

Se a comunicação for bem-feita, o retorno será positivo tanto para a empresa quanto para os indivíduos que a compõem. A maioria absoluta dos problemas das empresas ocorre em função de uma comunicação inadequada. Vendas insuficientes, reclamações de clientes, mau relacionamento com públicos externos (governo, fornecedores, imprensa, distribuidores etc.) insatisfações, moral baixo dos colaboradores, ⁴turnover (grifo do autor) alto e outros problemas são alguns dos resultados de uma comunicação que não atingiu seu objetivo.

Assim, a comunicação é um fator de máxima importância cabendo aos gestores atentar para uma mesma linguagem com o objetivo de otimizar a informação. Fazer valer uma linguagem unificada é de grande importância para a inclusão dos colaboradores nos processos organizacionais. Deste modo a comunicação interna torna-se cada vez mais um recurso estratégico indispensável para a consolidação da imagem das empresas.

5. O PAPEL DO LÍDER

Na maioria das vezes os clientes internos estão somente envolvidos e não comprometidos com as estratégias da organização, e isso se dá, muitas vezes por falhas da própria direção das organizações.

Segundo Chiavenato (2003, p. 128) liderança é “uma influência interpessoal exercida e uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Para Hunter (2006, p. 18) liderança é a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Sobre liderança e endomarketing, Brum (2007, p. 218) argumenta que “mais do que simplesmente informar, o endomarketing serve para disciplinar a direção e as lideranças das empresas para determinadas atitudes de aproximação que possam provocar maiores níveis de motivação no público interno”.

Complementa a autora: “os líderes são pessoas que precisam ter um grupo de conceitos/ idéias que julguem importantes para a empresa [...] e que precisam ser trabalhadas junto ao público interno”. (BRUM, 2007, p. 107)

Diante deste contexto, Chiavenato (2005, p. 185) afirma que “a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas ou externas”. O autor completa que para se ter sucesso, o líder precisa saber lidar com diversos fatores, tais como: motivação, comunicação, relações interpessoais e trabalho em equipe.

⁴ Rotatividade de pessoal.

Os gestores têm o importante papel de incentivar a pró-atividade nas pessoas, incentivando-as a tomar iniciativas sem gerar competição entre setores, mas, que promova a interação entre as pessoas.

Sharma (2010, p.31) completa “[...] para construir uma organização verdadeiramente excelente, cada indivíduo que trabalha nela deve liderar”.

6. APLICANDO O ENDOMARKETING

Para se ter um programa de endomarketing bem sucedido é importante antes de mais nada se ter um diagnóstico. É a partir da análise do ambiente interno da empresa, somada aos fatores externos que serão obtidos os pontos fortes e fracos da organização.

Bekin (2004) sugere que a implantação deva seguir as seguintes etapas:

1. Análise do ambiente: De acordo com o autor, a empresa precisa detectar possíveis oportunidades desperdiçadas por motivos como: falta de treinamento, funcionários desmotivados ou comunicação ineficaz entre as equipes;
2. Diagnóstico: Analisar e avaliar os pontos fortes e fracos da organização, assim também como ameaças e oportunidades do ambiente externo. Com o diagnóstico definido é possível que a organização tenha conhecimento das suas principais potencialidades e limitações;
3. Definição dos objetivos do projeto de endomarketing: Definir aonde se quer chegar, qual o objetivo a ser atingido.

Simões (2001, p. 18 e 19) cita alguns exemplos de objetivos que podem ser alcançados com a aplicação de um programa de endomarketing:

- Integração entre todos os elementos da organização;
- Encorajar e destacar continuamente os papéis dos empregados na organização;
- Promover uma cultura de reconhecimento nos empregados capaz de desenvolver nos mesmos valores orientados para a satisfação do cliente;
- Selecionar e reter os melhores profissionais;
- Incentivar as trocas dentro da organização, de modo a contribuir para a construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre os funcionários;
- Implementar uma administração participativa;
- Identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos clientes;
- Assegurar que os empregados obtenham informação contínua.

Os objetivos variam de acordo com a necessidade de cada organização;

4. Concepção das estratégias do programa: Atividades por meio das quais os objetivos serão alcançados. As estratégias serão definidas de acordo com o objetivo que se quer alcançar.

Abaixo está o modelo de Bekin (2004) para implantação e aplicação do endomarketing em serviços.

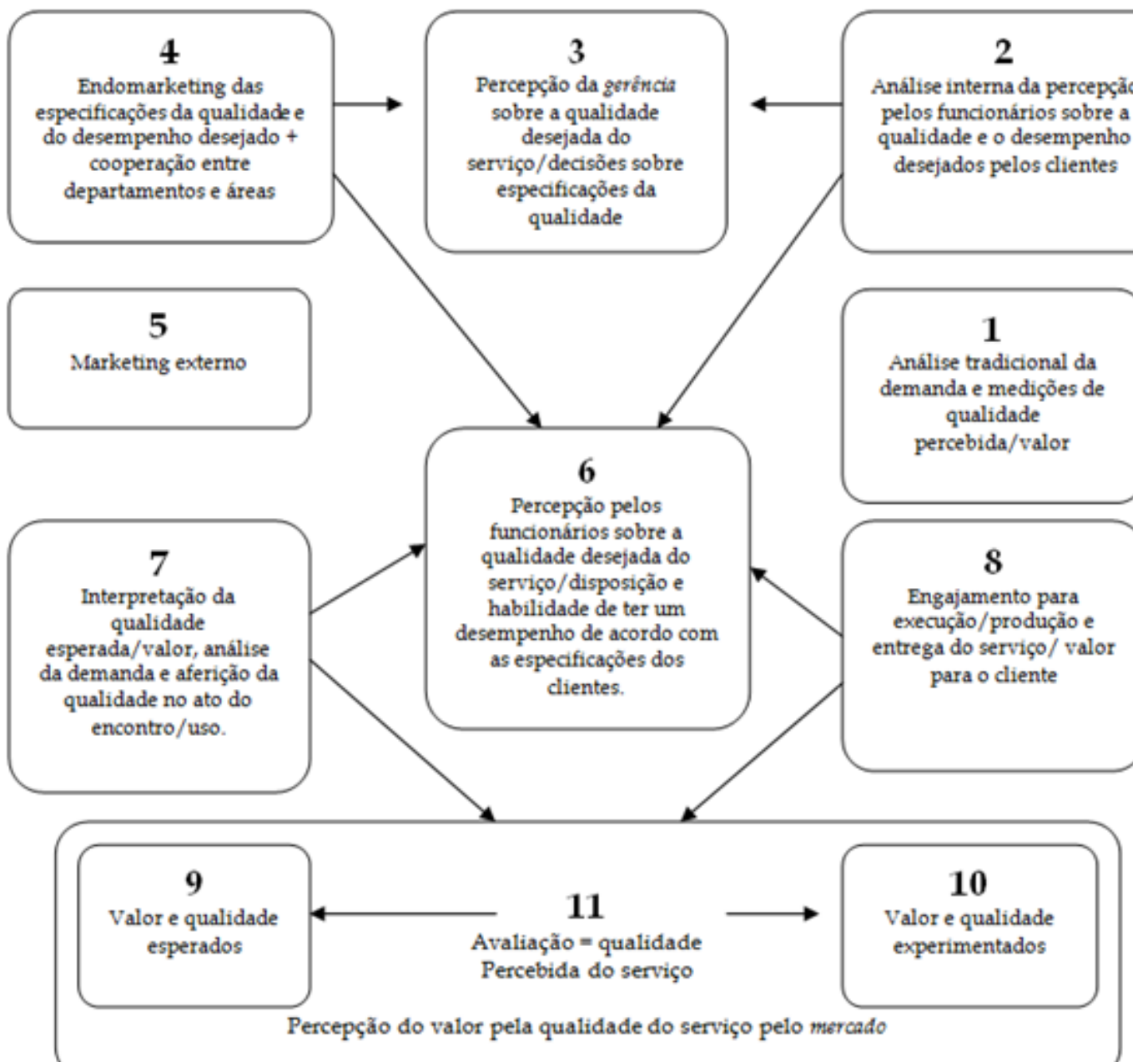


Figura 2. Quadro contextual para aplicação de endomarketing em serviços.

Fonte: Bekin (2004)

Bekin (2004) reforça que durante a implantação de um programa de Endomarketing existem duas linhas de ação que guiam todo o processo: atitude e comunicação.

Em relação à atitude o autor afirma que inclui as ações que visam dar ao colaborador consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Significa envolver, comprometer, valorizar e qualificar o colaborador para que possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. A segunda linha é a de comunicação, cujo objetivo é estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a todos no cumprimento de suas tarefas com eficiência.

Já o autor Las Casas (1998) defende que a implantação do marketing interno deve atender aos seguintes requisitos:

1. Pesquisa com os funcionários;
2. Estabelecimento de uma descrição do cargo e do perfil do candidato a funcionário;
3. Fomento de atrativos no emprego;
4. Programação de treinamento para todos os colaboradores.

Para Bekin (2004, p. 70) “o programa de Endomarketing deve se adequar à situação geral da empresa”. Após o diagnóstico é preciso que toda a alta direção da empresa tenha conhecimento da situação atual e dos objetivos a que se quer chegar, para que o gerenciamento e a execução do programa sejam feitos com sucesso.

A respeito dos gestores e da diretoria das organizações em relação ao programa, Grönroos (2003, p. 413) faz a seguinte afirmação:

[...] a questão mais importante do Endomarketing é o suporte da diretoria dado por cada gerente e supervisor. Estilo e métodos de gerenciamento são de extrema importância neste ponto. Os funcionários parecem mais satisfeitos com seus trabalhos quando supervisores se concentram em resolver problemas para os clientes em vez de fazer cumprir regras e regulamentos existentes.

É neste aspecto que se faz importante a liderança e o comprometimento dos gestores para que conduzam o programa de forma que haja um processo de troca entre organização e indivíduos capaz de estimular em ambos uma atitude positiva e atingir com eficiência os objetivos da organização.

Dentre os pontos essenciais que devem integrar um programa de implantação de Endomarketing, Bekin (2004, p. 70 e 71) afirma que:

Um programa de Endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processo de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistemas de informações e rede de comunicação interna; segmentação de mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Assim como ocorre no marketing, em relação aos clientes externos, também no Endomarketing faz-se necessária uma análise do perfil, das necessidades e das expectativas do público interno, do corpo funcional da organização.

Bekin (2004, p. 71) reforça que “produtos e serviços de qualidade só podem ser feitos por pessoas de qualidade”.

É neste sentido que o envolvimento de todos da organização nem sempre é algo fácil de ser conseguido.

De acordo com Bekin (1999, p. 37), “aproximadamente 90% dos funcionários não sabem quem são os clientes e não vêem como o seu trabalho afeta a relação com o consumidor”. Acredita-se que parte destes funcionários, são as pessoas de suporte, ou seja, as que não estão diretamente ligadas ao cliente externo, mas que desempenham, também, um papel de suma importância na conquista e manutenção destes.

Os funcionários que lidam diretamente com os clientes externos são conhecidos como o “pessoal da linha de frente”. Mas para que desempenhem um bom trabalho, estes precisam ter o “suporte”, ou seja, o apoio de outros funcionários que não estão nesta linha de frente e que são categorizados como o pessoal “da retaguarda”, como por exemplo, o pessoal do setor administrativo, do setor contábil, do setor financeiro, dentre outros (GRÖNROOS, 1993, p. 247).

Isso vem demonstrar que todos os funcionários de uma empresa devem estar capacitados, motivados e conscientizados; que todos fazem parte de um processo maior: a satisfação do cliente externo, constituindo um dos pilares de sustentação do desempenho organizacional. Neste sentido, a empresa deve preocupar-se com a satisfação de todos os funcionários e não somente dos que se relacionam diretamente com os clientes externos.

Diante disto, para que o programa seja bem sucedido este deve se preocupar com o recrutamento, seleção, treinamento, motivação, comunicação e esforços para reter os melhores empregados. Uma vez contratados, os empregados devem começar a participar de programas de treinamento que lhes forneçam uma visão geral da empresa e possibilitem a percepção da importância de seu papel dentro da organização.

Grönroos (2003, p. 419), afirma que:

O Endomarketing bem-sucedido começa no recrutamento e contratação, o que, por sua vez, requer descrições de cargos adequadas [...]. Descrições de cargo, procedimentos de recrutamento, planejamento de carreira, salário, sistemas de bônus e programas de incentivo, bem como outras ferramentas da Gestão de Recursos Humanos, devem ser usados pela organização para perseguir metas de Endomarketing.

Bekin (2004, p. 71 e 72) ressalta a importância do treinamento ao afirmar:

Treinamento nada mais é que a evidência de carências de conhecimentos e práticas, que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem. [...] O treinamento, para ser o mais válido possível, não pode se restringir ao nível operacional (aprendizado ou técnicas) ou de conteúdos (cursos de marketing, por exemplo). Há sempre um componente de atitude, de envolvimento do funcionário, que deve ser reforçado durante o treinamento. Assim, um programa de integração constitui uma atividade importante, proporcionando o conhecimento da empresa e motivando o novo funcionário, o novo cliente interno da empresa.

É de acordo com este contexto que os programas de integração do novo colaborador à empresa são fundamentais para auxiliar no seu envolvimento, onde são disseminados o espírito de cooperação e o trabalho em equipe, assim como informações sobre a história, produtos e serviços da organização.

Bekin (2004) afirma que o objetivo da integração no contexto do endomarketing é mostrar ao novo colaborador o valor que a empresa dá ao trabalho em equipe e à cooperação. Ele não se limita, a saber, apenas ao que tem que ser feito.

Sendo assim, o Endomarketing deve ser visto como um processo contínuo, onde o seu conceito já deve ser aplicado desde a entrada de um novo funcionário. Bekin (1995, p.69), caracteriza o endomarketing como sendo um “processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do funcionário”.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um programa de endomarketing está intimamente ligada à compreensão dos valores presentes na cultura da organização. Somente a partir do entendimento dos valores partilhados por todos os membros de uma organização é possível compreender a imagem que esse público interno faz da empresa, o seu grau de orientação para os clientes externos e o seu comprometimento com os objetivos organizacionais.

É neste contexto que a aplicação de estratégias de endomarketing se encaixa, seja no intuito de fazer com que o empregado se perceba parte fundamental dos processos organizacionais, seja na troca de informações e sua disponibilidade, seja no compartilhamento dos desafios com todos os membros da empresa. Em tudo há a necessidade que o recurso humano, desde as atividades mais simples às mais complexas, seja direcionado ao alcance dos objetivos da empresa conscientemente.

O endomarketing pode promover o desenvolvimento de uma organização e proporcionar o fortalecimento das relações entre empresa e funcionários, este desenvolvimento, depende do desempenho com excelência de seus colaboradores, da sinergia entre as práticas e processos internos, e de uma cultura que predispõe um ambiente democrático, transformador e evolutivo, tudo isso sendo comunicado por canais de comunicação abertos, interativos e participativos.

Face ao exposto, seria desejável que o sistema de liderança adotado por uma empresa fosse capaz de, à medida que for mensurando seu desempenho, identificar onde esta precisa incrementar suas competências. Assim, estar-se-ia fazendo constantemente um levantamento das necessidades de treinamento e sempre com foco no desempenho global da organização.

Ainda com relação ao que já se discutiu anteriormente, também seria desejável que tal sistema fosse capaz de mostrar como os diversos setores interagem entre si e qual o papel de cada um na busca pelos objetivos de curto e longo prazo da organização.

Dessa forma, seria mais fácil justificar como o desenvolvimento de competências individuais pode colaborar com os resultados globais de uma empresa.

REFERÊNCIAS

BENITE, Anderson Glauco. **Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho para Empresas Construtoras**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

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

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre Marketing Interno**. Porto Alegre: L&MP, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIVEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PAIVA, Paulo Henrique. **Comunicação Organizacional**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4095/comunicacao-organizacional.html>. Acesso em: 26 out. 2011.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 6. ed. Campinas, SP: Alínea, 2009.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. **Endomarketing: Fundamentação Teórica e Aplicação prática de um projeto**. 2001. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- SHARMA, Robin. **O líder sem status, uma parábola: Liderando pessoas e influenciando em organizações sem precisar de cargo, posição ou título**. Campinas, SP: Verus, 2010.
- TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- ZOBAR, Danah; MARSHALL, Ian. **Capital espiritual - usando a inteligência racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.