

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Leonardo Henrique Costa
Manuelle Costa Rodrigues da Silva
Thiago Lucas de Estefani Franco
Victor Haryson de Souza Silva

ARTIGO *ENDOMARKETING*: DE DENTRO PARA FORA

Fernandópolis
2019

Leonardo Henrique Costa
Manuelle Costa Rodrigues da Silva
Thiago Lucas de Estefani Franco
Victor Haryson de Souza Silva

ARTIGO *ENDOMARKETING*: DE DENTRO PARA FORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Ricardo Soares.

Leonardo Henrique Costa
Manuelle Costa Rodrigues da Silva
Thiago Lucas de Estefani Franco
Victor Haryson de Souza Silva

ARTIGO *ENDOMARKETING*: DE DENTRO PARA FORA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Ricardo Soares.

Examinadores:

Nome completo do examinador 1

Nome completo do examinador 2

Nome completo do examinador 3

Fernandópolis
2019

DEDICATÓRIA

Dedicamos aos nossos amigos e a nossa família que nos apoiaram e não nos deixaram largar o curso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos professores, amigos e familiares que estiveram conosco por todo esse período, nos apoiando e incentivando.

EPÍGRAFE

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado”. Roberto Shinyashiki.

ARTIGO: DE FORA PARA DENTRO

Leonardo Henrique Costa
Manuelle Costa Rodrigues da Silva
Thiago Lucas de Estefani Franco
Victor Haryson de Souza Silva

RESUMO: A velha estratégia de marketing tradicional que as empresas costumavam praticar já não traz mais os mesmos resultados como trazia a décadas atrás. O foco somente no cliente externo da empresa já não é mais uma estratégia interessante, pois as pessoas estão ganhando cada vez mais espaço dentre as empresas, a ferramenta da vez não é só *marketing*, agora é também o *endomarketing*. Se trata de *marketing* voltado para dentro da empresa, para o ambiente, para as pessoas. O *endomarketing* é sustentado por três pilares básicos, que são: a informação, integração e motivação. Uma má comunicação é algo que pode acabar com qualquer negócio, agora altos níveis de comunicação abrem portas e unificam as pessoas, que conseqüentemente aumenta os níveis de integração, todos começam a caminhar em uma direção só. Já a motivação é algo que vem para dar um incentivo a mais às pessoas. Vale ressaltar que, assim como as empresas podem ter uma imagem externa, elas também podem fazer isso internamente, adquirir um posicionamento. Trabalhar um conceito interno junto de seus funcionários, *Endomarketing* se trata de uma ferramenta muito ampla, que pode ser utilizada de muitos modos diferentes. Cabe a cada gestor utilizar de sua própria maneira, implantar planos estratégicos de *endomarketing* da maneira que for mais viável. E sempre acompanhar e mensurar os resultados, atualizando-se e mudando conforme as necessidades.

Palavras-chave: *Endomarketing*. *Marketing*. Integração. Informação. Motivação.

ABSTRACT: The old traditional marketing strategy that companies used to practice no longer yields the same results as it did decades ago. Focusing only on the company's external customer is no longer an interesting strategy, as people are gaining more and more space among companies, the tool of the time is not just marketing, now it is also endomarketing. It's about in-company marketing, the environment, the people. Endomarketing is supported by three basic pillars: information, integration and motivation. Poor communication is something that can end any business, now high levels of communication open doors and unify people, which consequently increases the levels of integration, everyone starts moving in one direction. Motivation, on the other hand, comes as an incentive for people. It is noteworthy that, just as companies can have an external image, they can also do this internally, acquire a positioning. Work an internal concept with your employees, Endomarketing is a very broad tool that can be used in many different ways. It is up to each manager to use their own way to implement strategic internal marketing

plans in the way that is most feasible. And always track and measure results, updating and changing as needed.

Keywords: Endomarketing. Marketing. Integration. Information. Motivation.

1. INTRODUÇÃO

Endomarketing é definido como “Ações gerenciadas de *marketing* eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas” (BEKIN, 2004, p.47)”. Dado essa definição, pode se perceber que o *marketing* com o cliente interno é algo bem importante e pode ser aplicado de várias maneiras, assim como o *marketing* com os clientes externos. Cada empresa pode o usar de maneiras distintas, cada uma com seu diferencial, ou podem também não o aplicar, o que já é algo mais prejudicial para a empresa.

Dado que o zelo com a satisfação do cliente interno é algo “popular” de se ter, alguns gestores acabam fazendo atos de *Endomarketing* de diversas maneiras sem ao menos ter ciência do que é. Por essa falta de conhecimento, a busca pela satisfação do cliente interno pode acabar sendo feita de maneira vaga e ineficaz.

A fim de se obter mais informações sobre as particularidades de cada empresa com seu *Endomarketing* pesquisas serão aplicadas para responder três questões chaves: “Os gestores sabem o que é *Endomarketing*?”, “O *Endomarketing* é aplicado nas empresas?”, “Quais ações de *marketing* interno são feitas nestas organizações?”. Estudos bibliográficos também serão realizados como meio de garantir um aprofundamento maior sobre o *Endomarketing*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ENDOMARKETING: DEFINIÇÃO

Nos dias de hoje é bem comum ações relacionadas a *marketing* dentro da própria empresa, para os funcionários, como palestras, planos de saúde,

eventos, *workshops* e entre outras. Isso é o que chamamos de *Endomarketing*. Mas o que é *Endomarketing* afinal?

Bekin define como (2004, p. 47):

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de *marketing* da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade.

2.2. CONCEITOS ESSENCIAIS

- **Comunicação Interna x Comunicação Interpessoal**

“Comunicação interna é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base” (BRUM, 2010, p. 41).

Brum (2010, p. 41) afirma que “Comunicação interpessoal é a comunicação entre pessoas”.

- **Comunicação interna x *marketing* interno**

Comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para os seus empregados, está fazendo comunicação interna (BRUM, 2010, p. 42).

“*Marketing* interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing, para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade”. (BRUM, 2010, p. 42).

- **Ações de *endomarketing* x atitudes de *endomarketing***

Brum (2010, p.43) diz que “Ações de *endomarketing* são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno”.

Atitudes de *endomarketing* são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem-estar (BRUM, 2010, p. 43).

- **Processo vertical x processo horizontal**

O processo vertical trata de algo que sai da base (ou do topo) da pirâmide organizacional, já o processo horizontal é algo que ocorre entre as pessoas. Um bom exemplo de processo horizontal é a comunicação interna. Pois a informação deve descer da parte de cima da pirâmide até a base. (BRUM, 2010).

2.3. ORIGEM DO ENDOMARKETING

Em várias histórias sobre *Endomarketing* a origem é atribuída a Saul Bekin, que quando foi gerente da *Johnson & Johnson* na década de 70, e passou por dificuldades, percebeu que precisava “vender” a empresa para seus funcionários, daí surgiu o termo Endomarketing. E 20 anos depois lançou um livro **Conversando sobre *Endomarketing***, que se tornou o primeiro livro de referência sobre o tema.

Tudo começou em sua atividade profissional como gerente de produtos da *Johnson & Johnson*, um cargo de bastante responsabilidade, mas de autoridade limitada. A empresa apresentava alguns entraves, como pouca integração entre seus departamentos, visões discrepantes sobre as funções de cada um deles etc. Observou-se também que as pessoas com as quais devia interagir não conheciam bem a empresa em que trabalhavam, e conseqüentemente não conseguiam interagir. A situação impôs-se como um desafio. Aquilo não estava nos livros. Era preciso um instrumento unificador, que promovesse uma reordenação interna dos departamentos. No entanto, como pode ver com clareza ao longo do processo, esses instrumentos já faziam parte da ação de *marketing* da empresa. O que faltava era *marketing* para dentro da própria empresa. Logo após, na continuidade de minha experiência profissional, constatee que se tratava de uma situação mais geral, de um problema que afetava a cultura empresarial como um todo, conta Bekin (2004).

2.4. DO MARKETING AO ENDOMARKETING

Anos atrás, o planejamento estratégico girava em torno do produto, *marketing* e gestão. O foco era estabelecido no crescimento do volume de vendas, os fatores da excelência empresarial eram resumidos no crescimento das vendas e da participação do mercado.

Essa doutrina gerava uma crença de que as pessoas não existiam. Os funcionários das empresas eram facilmente substituíveis. A razão de a empresa existir era apenas vender e lucrar.

De repente, empresas ao redor do mundo começam a fechar, os gigantes do mercado começam a fechar as portas. Ninguém sabia qual o nome do vírus que gerou essa epidemia nas empresas. Esse vírus se chama globalização. Um de seus efeitos foi mudar a maneira que todos enxergavam o mundo em que vivemos.

Como cita Bekin em (2004, p. 07) “Como se sabe, nossa época é marcada por grandes mudanças de ordem tecnológica, econômica, social e cultural”.

O tradicionalismo das empresas foi quebrado. O produto, o *marketing* e a gestão sozinhos perderam a capacidade de gerar o sucesso das empresas. Elas tiveram de se adaptar ao novo fator que a globalização trouxe: As relações pessoais, que nunca foram muito valorizadas dentro das empresas.

2.5. OS PILARES DO ENDOMARKETING

2.5.1. Informação

Nos dias atuais, manter um alto nível de informação entre a empresa e o cliente interno vem se tornando uma prioridade cada vez maior. Isto pode ser conquistado através da comunicação entre todos da empresa.

Esse processo de troca de informações não deve ser algo que apenas desce do topo da pirâmide organizacional até a base, que somente chega através das chefias intermediárias. Brum (2010) afirma que processo deve também ser o inverso, transitando dos cargos operacionais até a Direção da empresa, para que estes possam tomar decisões baseados em dados vindos direto dos funcionários que fazem parte do operacional da empresa e seus aspectos do dia a dia.

Nesse sentido, a importância de manter um atento grau não só de informação, mas também de comunicação com o público interno é o que determina que toda empresa caminhe uniformemente em numa mesma direção (BEKIN, 2004, p. 46).

Durante o processo de comunicação interna há um produto a ser trocado: a informação. Essa informação circula, obviamente, sem a troca de dinheiro, mas com a troca da informação pela informação, que funciona como uma via de mão dupla capaz beneficiar ambas as partes e, como consequência, acaba melhorando o relacionamento com o cliente.

“Empresa e público interno trocam informação que, no final, acabará por beneficiar o cliente” (BRUM, 2010, p.100).

2.5.1.1. Liderança: O Melhor Caminho Para a Informação

A informação nas organizações segue basicamente por dois caminhos. A liderança e os canais, instrumentos e ações. Esses caminhos são complementares, mas a liderança pode ser considerada a principal, o melhor caminho para o conteúdo da comunicação interna (BRUM, 2010).

Vivemos em um momento em que muitas empresas já dominam as técnicas para a comunicação interna e *endomarketing*, mas pecam com o fato de não terem preparado suas lideranças de forma efetiva. Hoje, os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação e ter uma visão empresarial e ao repassa-la fazer servir de motivação ao público interno, mesmo sendo um caminho bem longo. Em várias pesquisas que faço de comunicação interna, vejo que as pessoas tem a tendência de classificar liderança como canal de

comunicação. Mais do que um canal, o líder é a empresa. Ele a representa, especialmente para as pessoas da base. Por isso tem que ter um alto nível de informação para poder atuar junto deles (BRUM, 2010).

2.5.2. Integração

A autora Brum (2010, p. 105) afirma que “A integração é, sem dúvida, decorrente de um bom processo de informação”.

Uma empresa tem o dever de proporcionar a oportunidade de cultivar a curiosidade e desenvolver gosto pela informação, ao seu público interno. Brum (2010) nos diz que não compreender o que é a empresa, por que ela existe, quais seus objetivos, estratégias determinam o não comprometimento do público interno com a empresa.

Um bom processo de *endomarketing* faz com que as pessoas queiram ir à busca do conhecimento. Com passar do tempo, essa prática vai tornando as pessoas mais preparadas e competentes para assumirem desafios, principalmente os referentes à integração. Afinal, ninguém gosta do que é desconhecido.

“A integração da pessoa com a empresa pode ser amplamente trabalhada através da informação” (BRUM, 2010, p. 108).

Empresas com grande foco em competitividade é algo que atrapalha o processo de integração das pessoas.

Hoje, as empresas convivem com ambientes muito competitivos, tanto interna quanto externamente, o que faz que tenham de administrar uma série de problemas no que se refere à integração entre pessoas, áreas e unidades (BRUM, 2010, p. 105).

Algo que acontece muito nas empresas é o individualismo. Há pessoas que são focadas em construir sua carreira, logo não fazem questão de querer fazer parte da empresa, ou seja, estão somente de passagem. Se outra empresa lhe oferecer um salário maior, eles vão embora. A autora Brum (2010) usa como exemplo disso os jovens, que ela define como individualista, pois eles estão construindo seu futuro profissional, que é algo a não ser dividido com mais ninguém.

Encontrar formas de se promover a integração do público interno é um desafio que muitas empresas lidam. Existem empresas que desenvolvem recursos que ajudam os funcionários a adotarem melhores posturas em relação à integração. Alguns desses recursos são eventos, dinâmicas, festas. Esses eventos de natureza social promovem uma oportunidade de as pessoas se conhecerem melhor.

É bem mais fácil desenvolver amor e confiança nos empregados quando a empresa proporciona e incentiva momentos de leveza e descontração. As festas e os acontecimentos sociais são, portanto, de grande importância para que as pessoas sejam encorajadas a conhecer melhor uns aos outros e a conviver também fora do ambiente de trabalho (BRUM, 2010, p. 110).

2.5.3. Motivação

Eis um ponto chave em todas as empresas. Por quê? Porque as empresas são compostas de pessoas, e uma pessoa que não está motivada em seu trabalho não produz, diferente de uma pessoa que se sente motivada. Uma empresa com funcionários satisfeitos e motivados pode abrir portas para novos clientes. Imagine que um cliente vá a um restaurante e o garçom (que não se sente motivado ou satisfeito em seu trabalho) o atenda como se estivesse sendo obrigado a fazer aquilo, como se fosse a pior coisa do mundo. Provável que não voltaria mais neste restaurante. Agora se o garçom se sentisse motivado, satisfeito com seu trabalho, o atendimento seria bem melhor e poderia até fidelizar o cliente. Por isso a motivação dos funcionários é algo tão importante nas empresas, principalmente de comércio.

Segundo Bekin (2004, p. 50) “Acreditava-se que uma empresa deve possuir funcionários satisfeitos a fim de ter consumidores satisfeitos, porque muito do que os clientes compram é apenas mão-de-obra”.

No livro de Brum consta uma história de um dos primeiros arquitetos do mundo chamado Filippo Brunelleschi, que teve como desafio a construção da cúpula da Catedral de Florença, onde em 1420 reuniram-se os maiores arquitetos da época, e Brunelleschi ao explicar suas ideias, foi ridicularizado. E após de muitas discussões Brunelleschi triunfou, ganhou a concorrência, pois seus planos foram aprovados.

Brunelleschi estava doente e queria terminar sua obra antes que sua vida chegasse ao fim. Então decidiu que os operários não deveriam descer para almoçar, e sim comer lá em cima, na área de trabalho. Quando um dos operários fez aniversário, ele serviu vinho para comemorar, e, na tarde desse mesmo dia, percebeu que todos trabalhavam mais felizes, utilizando sua capacidade criativa e sugerindo formas de terminar o trabalho mais rápido. A partir daí, Brunelleschi decidiu servir vinho todos os dias.

Considero a história deste homem interessante, não apenas por ter sido um dos primeiros a alcançar e a transmitir a plena compreensão dos princípios da perspectiva na arte, mas principalmente porque mostra que em 1446 já havia líderes pensando em como motivar as pessoas para produzir mais e melhor (BRUM, 2010, p. 132).

2.6. OUVINDO O PÚBLICO INTERNO

Quando começamos a trabalhar em uma empresa, a primeira coisa a se fazer é ouvir as pessoas de lá para conhecê-las, também o que acham da empresa, e para saber como a empresa vinha se comunicando com elas. Também levantar necessidades de comunicação e melhoras para informação e integração.

Brum (2010) ressalta que o primeiro ato de ouvir as pessoas é com objetivo de conhecer os sentimentos e percepções do público interno sobre a forma que a empresa vem se comunicando com ele, levantar necessidades de comunicação e *marketing* interno que necessitam serem preenchidos. Esse é um processo que é focado no perfil do público interno, processo de informação, nos níveis de informação, integração e motivação, nos canais de comunicação interna, imagem interna e externa da empresa, percepções sobre campanhas internas.

Muitas empresas têm medo de ouvir seu público interno e implantar processos interativos ou ouvidorias, pois isso oferece uma oportunidade ao empregado de oferecer ideias, sugestões e colocar para fora tudo o que tem a falar e, muitas vezes, isso não tem sucesso. Ao verem que a empresa não consegue adotar suas ideias e sugestões, os funcionários passam a desacreditar de todo esse programa de interação Colaborador x Empresa.

“Poucas são as empresas que estão preparadas para colocar em prática todas as ideias e sugestões que chegam através dos programas interativos” (BRUM, 2010, p. 148).

Uma solução que muitas empresas acharam é de fazer programas focados em empreendedorismo e não só em sugestões ou ideias. Assim as pessoas têm a ideia e podem colocá-la em prática para testá-la, o que é mais viável do que somente uma adotar uma sugestão às cegas.

De acordo com Brum (2010, p. 149) Outro benefício desse tipo de programa é o fato de que as pessoas sugerem somente aquilo que é factível, pois a ação dependerá delas próprias”.

2.7. UNIFICANDO COMPORTAMENTOS

Visão compartilhada é algo que todas as empresas teriam que ter, para que todos tivessem as mesmas metas e objetivos e que chegassem a um consenso que agrada a todos em suas decisões.

Quando uma empresa consegue que todos os seus segmentos de público interno tenham a mesma visão sobre a empresa, sua gestão, seu mercado, seus produtos e serviços, seus processos internos, suas causas e responsabilidades, pode-se dizer que possui visão compartilhada (BRUM, 2010, p. 233).

Essa unificação pode ser determinada por uma série de fatores. Mas segundo Brum, os mais importantes são, a postura interativa, a transparência, a democracia e o foco.

Postura interativa, que é a sintonia entre empresa e empregados, com a finalidade de estabelecimento de contatos, manutenção de relações, observação de reações e atenção entre as duas partes. Transparência, é a clareza na comunicação, através de mensagens objetivas e diretas, com preocupação do entendimento da parte que recebe a mensagem. Democracia significa o estímulo da participação e o consenso de informações e decisões. Foco, é aquele que orienta as pessoas a terem melhores resultados a partir da definição de metas (BRUM, 2010, p. 234).

2.8. VENDENDO A IMAGEM PARA DENTRO

Nos dias atuais as empresas devem realmente se preocupar com o seu público interno, seus funcionários, pois posteriormente eles quem levarão para seus conhecidos à imagem que eles têm da empresa.

Quando começamos a trabalhar em uma empresa sempre temos que levantar a opinião dos funcionários sobre a mesma, pois o público interno é sempre mais crítico, já que a imagem externa está ligada as quantas vezes a marca aparece na mídia. É comum alguns funcionários responderem que estão orgulhosos de trabalhar em uma empresa simplesmente por ela ser grande e conhecida e não por realmente ser um ótimo lugar para se trabalhar (BRUM, 2010).

Muitos funcionários também não acreditam em sua empresa, já que mesmo trabalhando nela, usam produtos das concorrentes.

No setor da telefonia, como exemplo, muitas empresas e empregados usam linhas telefônicas de concorrentes. Acontece o mesmo para empresas de carros ou calçados que empregados as vezes compram de outras marcas sem ser a dele. Ocorre que não se vende com qualidade aquilo que não se acredita. Por isso em muitas empresas, antes de lançar seus produtos no mercado, liberam para seu público interno (BRUM, 2010).

2.9. AS VERDADES E MENTIRAS DO *ENDOMARKETING*

Sempre há muitas coisas sendo ditas nas empresas não importando se são verdade ou não, nessa parte vamos falar algumas falas ou situações e verificar sua veracidade.

- **“O estresse está no ar...”**

Verdade, já que as empresas sempre estão trabalhando em um ritmo acelerado de metas e objetivos, não a espaço para descanso ou intervalos. A

cobrança, por sua vez, alimenta uma competição acirrada entre os diferentes turnos e as diferentes áreas, o que dificulta qualquer processo de integração.

- **“Comunicação Interna e *Marketing* Interno são a mesma coisa...”**

Não é verdade. Comunicação interna e *marketing* interno não é a mesma coisa, embora os termos possam ser utilizados com o mesmo fim. Se levarmos em consideração que uma empresa não apenas comunica fatos, mas também cria fatos para encantar seus empregados, vamos nos deparar com mais esta diferença.

“A Comunicação Interna, apenas comunica fatos. O *marketing* interno também cria fatos para comunicar” (BRUM, 2003, p. 74).

- **“É preciso chamar o empregado de colaborador...”**

“Não é verdade. O importante não é como ele é chamado e, sim, como é tratado pela empresa na qual trabalha” (BRUM, 2003, p. 76). Existem empresas que, pelo simples fato de chamarem o seu empregado de “colaborador”, acreditam estar fazendo *endomarketing*. Existem empresas que, por terem sido públicas, fazem questão de se dirigir às pessoas como “empregados”. Para elas, a expressão “funcionário” lembra “funcionalismo público”, o que consideram pejorativo.

- **“Informação nunca é demais...”**

Depende. As pessoas costumam repetir a frase acima, mas ela não é completamente verdadeira.

Informação nunca é demais desde que o empregado saiba o que fazer com ela. A quantidade ideal de informação é definida a partir do seu nível de interesse.

Obviamente, alguns temas despertam imediato interesse, enquanto outros precisam que o receptor seja estimulado a recebê-lo. Nem tudo o que é importante para a empresa, também o é para o público interno. As pessoas, pela sua natureza, diferem quanto ao grau de interesse em relação a um determinado assunto (BRUM, 2003).

2.10. POSICIONAMENTO INTERNO E CONCEITOS

Assim como a empresa deve ter um posicionamento externo, no que diz respeito ao *marketing*, ela também deve se posicionar para dentro, em relação ao público interno.

“Afinal, posicionamento é o ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor, neste caso, o empregado” (BRUM, 2010, p.160).

Ao posicionar a empresa na mente do empregado, tem que se fortalecer uma posição de privilégio, como por exemplo, a mais capacitada, a número um, etc. A única diferença para o *marketing* externo é a que essa posição não necessariamente de ser exclusiva, ou seja, não importa que seja adotada por outra empresa. Além do mais, esse posicionamento psicológico que é provocado pelo *endomarketing* precisa ser sustentado por um posicionamento real, a fim de que isso tudo não se torne apenas um jogo mental e, sim, uma relação de credibilidade entre empresa e funcionário.

Exemplo: se a empresa ocupa décima posição no mercado, não é adequado adotar um posicionamento interno de número um. Neste caso o ideal é partir para os posicionamentos mais subjetivos e fáceis de serem avaliados internamente. Exemplos: uma empresa que respeita seus colaboradores ou uma empresa que busca melhoria contínua (BRUM, 2010, p. 161).

2.10.1. Conceitos

Todo bom trabalho de *marketing* interno necessita de um bom e consistente conceito, que é uma ideia principal a ser elaborada e trabalhada. Muitas vezes, profissionais que fazem este tipo de trabalho o começam pelo fim, ou seja, definem os instrumentos sem ter um posicionamento e um conceito a ser trabalhado. Este conceito deve ser estabelecido após determinar o posicionamento interno da empresa.

Brum (2010, p. 161) determina que “Depois de estabelecido o posicionamento, é necessário trabalhar conteúdos conceituais que tenham coerência com ele.”.

Muitos decidem usar uma frase de efeito para começar. Mas essa frase de efeito irá resistir até que os resultados sejam perceptíveis e consideráveis? Ela representa toda a visão da empresa?

Uma frase de efeito é somente uma frase. Ideal para ser usada em anúncios ou cartazes, mas não são sempre eficazes para processos de comunicação interna no qual os resultados poderão ser perceptíveis somente a longo prazo. É necessário se ter algo forte, e notável.

Um bom processo, na sua totalidade, precisa estar sustentado em conceitos fortes, arrojados, duráveis e, principalmente, complementares. Um esforço tem que ter a ver com o outro, até porque o sucesso do *endomarketing* está exatamente na sistemática e na integração (BRUM, 2010, p. 162).

Um conceito nem sempre vem pronto, as vezes é necessário pesquisar, bater em outras teclas até, finalmente, se chegar ao ponto principal, à grande ideia. A partir deste ponto que se deve moldar o conceito, pois ele não é algo que vem pronto, é necessário montá-lo e o fazer surgir ao longo da história. Como se fosse algo que vai surgindo com o tempo, a partir de um ponto de partida.

No planejamento estratégico de *endomarketing* pode-se utilizar a seguinte forma de trabalho: pesquisar, buscar o ponto principal, ou seja, a ideia principal. A partir daí deve-se levar o conceito para lapidação e refinamento, porque ele nunca vem pronto (BRUM, 2010).

2.11. PERSONAGENS NOS PROGRAMAS DE *MARKETING* INTERNO

Uma descoberta bem recente do *endomarketing* é a utilização de personagens para representar determinados programas internos que necessitam de uma divulgação com mais impacto. Esses personagens podem ser fictícios, pessoas reais, porém representativas ou até ícones famosos, artistas ou atletas.

Um ponto a ser levado em conta é a utilização dos famosos em seus programas de *endomarketing*. Brum (2010) nos dá o exemplo dos processos cujas premiações eram: uma volta em uma pista de corrida pilotando um carro de um piloto famoso, a participação em um programa de televisão de grande audiência e um dia na companhia de um artista famoso. Já para um lançamento de um programa de remuneração variável, um cliente contratou o treinador da seleção brasileira de vôlei como palestrante. Esse treinador falou para todos os líderes em um programa denominado de “técnico para técnico”.

Há dois pontos interessantes que as pessoas devem se atentar: nem sempre o que serve para o *marketing* externo é positivo para o *marketing* interno e o duplo sentido. Brum (2010) conta a história de um diretor de arte que criou uma campanha que tinha o objetivo de provocar o engajamento do público interno a uma pesquisa de clima. As peças dessa campanha continham o rosto de uma pessoa pela metade. Esse era um ótimo recurso para se utilizar no *marketing* externo, porém não no *marketing* interno, pois poderia provocar comentários como: “esta é a maneira que a empresa nos vê pela metade, ou “o rosto representa o tamanho do nosso salário”. Por isso se deve ter cuidado ao utilizar recursos de grafismo modernos.

2.11.1. Criatividade

Criatividade é o básico de um programa de *endomarketing*. Isso significa que os profissionais não podem mais se dar ao luxo de achar que o lado criativo de um programa de *marketing* interno é uma responsabilidade somente das agências de propagandas e *design*.

“Para o planejamento, criação e concepção de um programa interno é necessária a participação de profissionais que consigam colocar sua criatividade em todas as fases” BRUM (2010, p. 77).

A criatividade não é algo que deve permanecer somente até o lançamento de um programa. É necessária uma administração e manutenção sempre criativa durante todo o processo. Ou seja, o programa não deve ser criado e depois abandonado, deve-se sempre cuidar do mesmo.

Brum (2010, p. 77) afirma que “A criatividade não deve ser levada em consideração apenas até o lançamento de um programa”.

Têm-se três condições básicas da criatividade, que são:

- **Subjetividade**

É a capacidade que precisamos ter de liberar o nosso próprio pensamento, de pensar coisas possíveis e impossíveis. A pior coisa da criação, principalmente quando se trata de um programa de *endomarketing* é quando pensamos muito na reação do funcionário, se ele vai gostar, ou se não vai. Pensando assim, haveria sempre uma limitação no processo de criação. O colaborador sempre surpreende nas suas reações (BRUM, 2010).

- **Estética**

As pessoas têm um senso estimulado para estética, apreciando coisas bonitas e desejando cada vez mais as cores mais positivas e vibrantes. Por isso, em *endomarketing* sempre se usa cores vibrantes e quentes.

“Em *endomarketing* é possível seduzir não apenas pelo conteúdo e pela forma, mas pela cor. Devem-se usar sempre cores quente que aproximam, e cores vivas, que produzem energia” BRUM (2010, p. 79).

- **Capacidade de realização**

Isto é, basicamente, a coragem para colocar o que foi planejado em prática. Não adianta planejar, pensar, criar e não usar esse poder criativo 100% com eficácia, não agir.

Brum (2010, p. 80) diz “De nada adianta planejar, criar e convencer a direção da empresa sobre a nossa ideia, se não tivermos capacidade e coragem para colocá-la em pratica”.

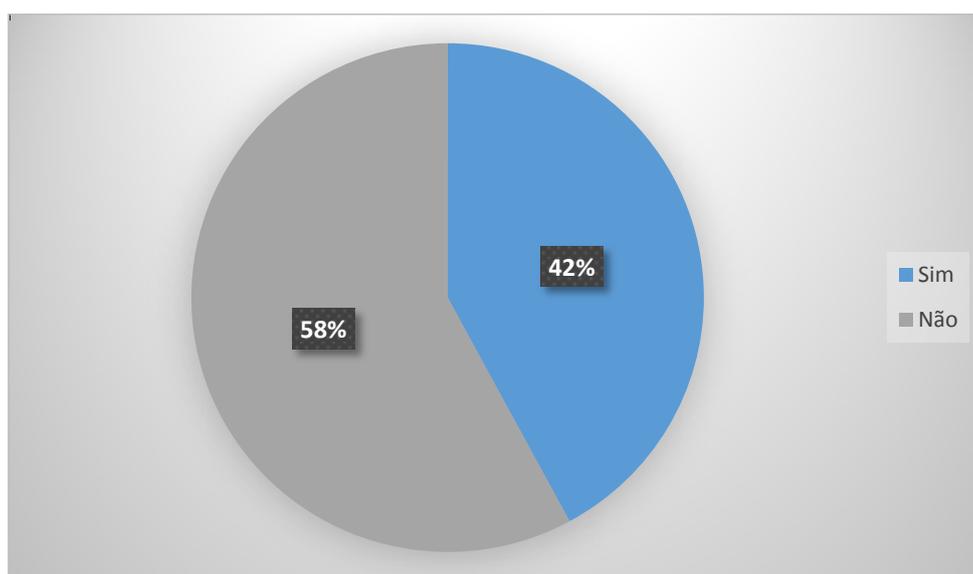
3. METODOLOGIA

O presente artigo, cujo assunto foi *Endomarketing*, foi produzido por meio de pesquisas bibliográficas realizadas nos principais livros do tema na biblioteca da escola Etec Prof. Armando José Farinazzo, que expressão como surgiu, e suas ferramentas. Nas obras citadas encontram-se citações dos mais importantes autores do tema, fazendo assim um trabalho bem explicativo e acessível, tanto para o próprio grupo, quanto para quem vai lê-lo. Além de ter sido realizada pesquisas de campo que serviu para comprovar dados relacionados ao tema.

4. DESENVOLVIMENTO

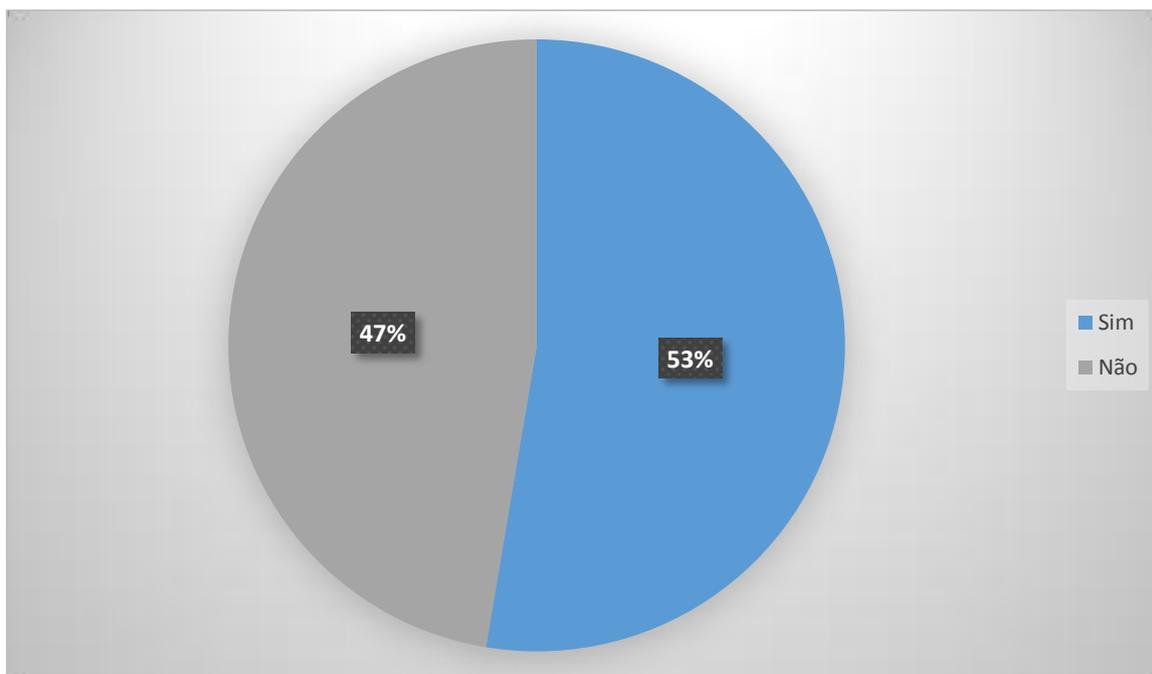
Para complementar o mesmo, uma pesquisa quantitativa foi realizada, com o questionamento aos entrevistados sobre o conhecimento das pessoas a respeito de Endomarketing e se elas presenciavam em seu trabalho. Segue abaixo, os dados obtidos através da pesquisa realizada com nove questões:

Gráfico 1 - Você tem o conhecimento do que é endomarketing?



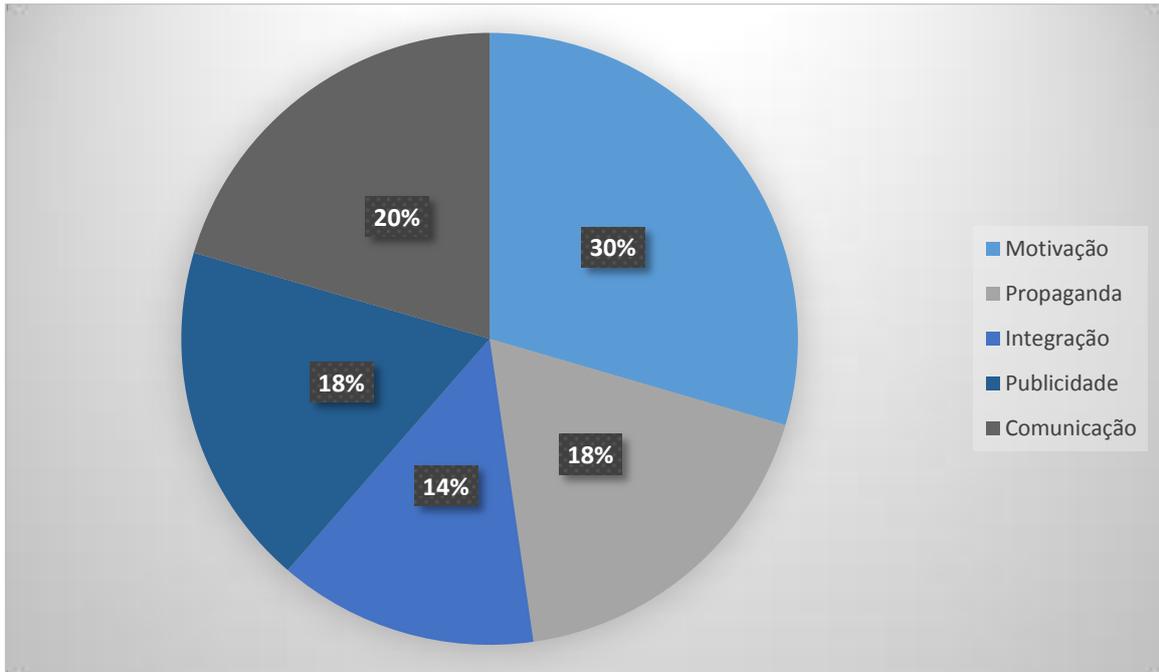
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 2 - Você consegue perceber a aplicação de endomarketing no ambiente de trabalho?



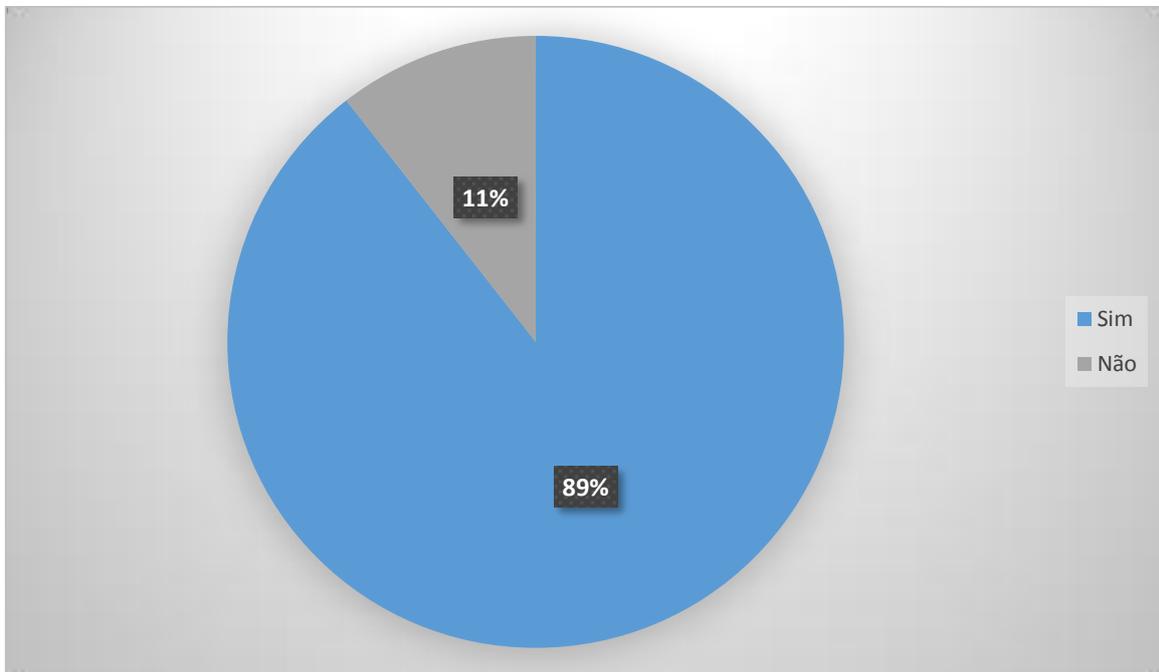
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 3 - Quais atividades de endomarketing você reconhece?



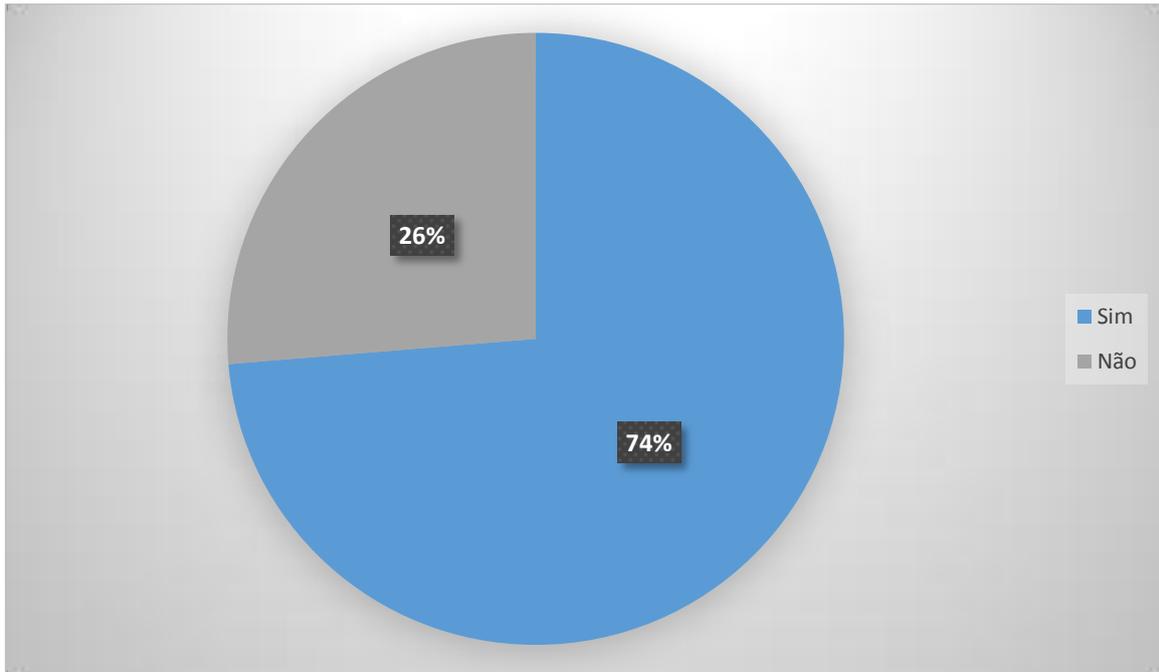
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 4 - Você se sente motivado dentro da empresa?



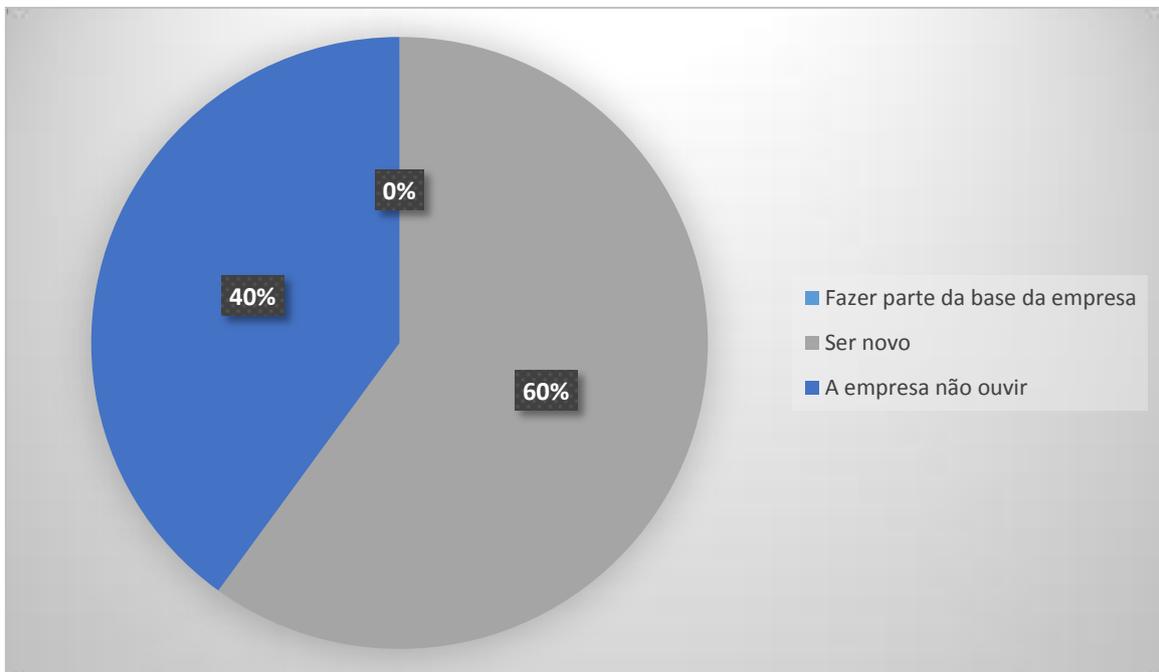
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

5 - Você acredita que a sua opinião é válida dentro da empresa?



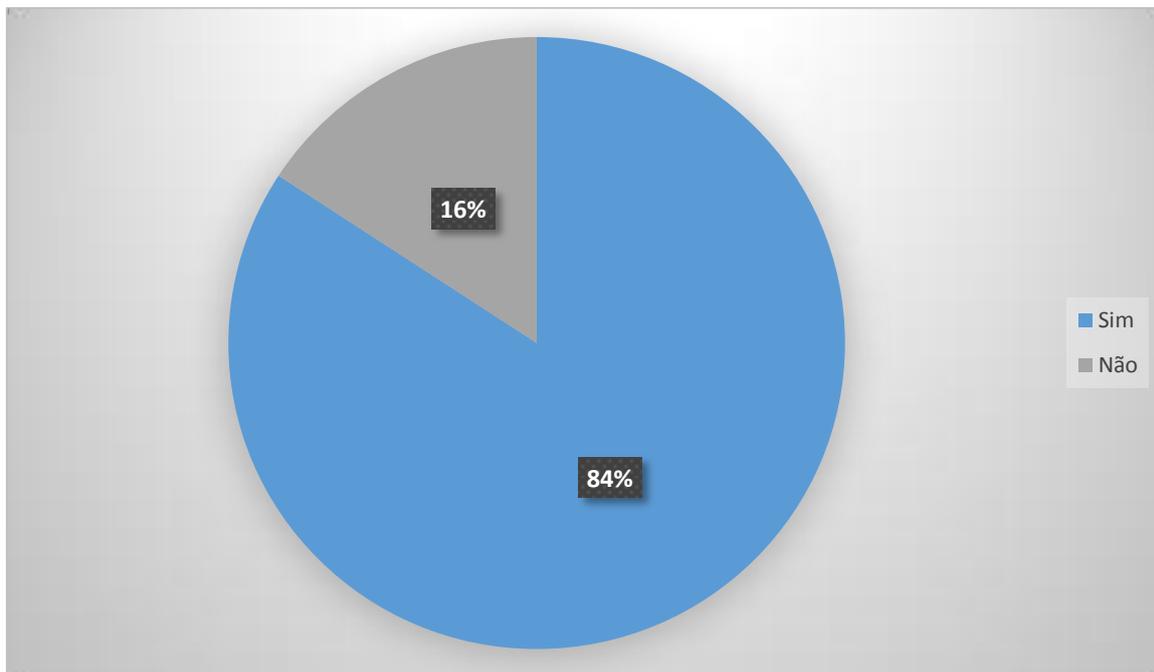
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 6 - Se não, por quais motivos?



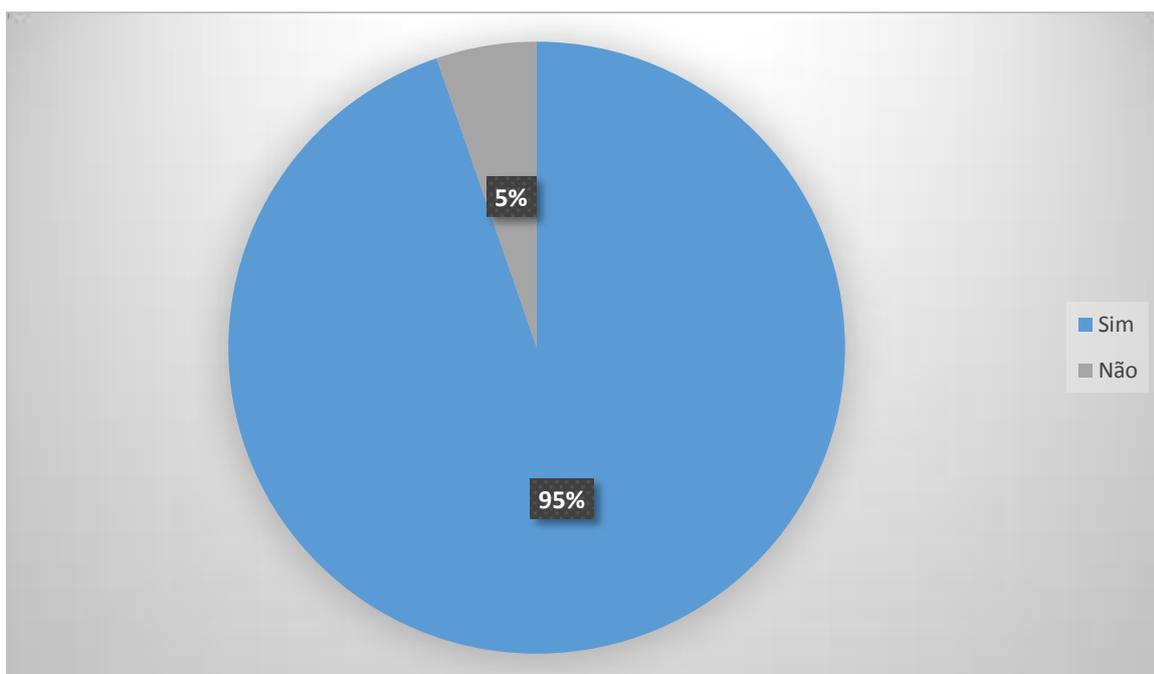
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 7 - Há total integração dos colaboradores dentro do ambiente profissional?



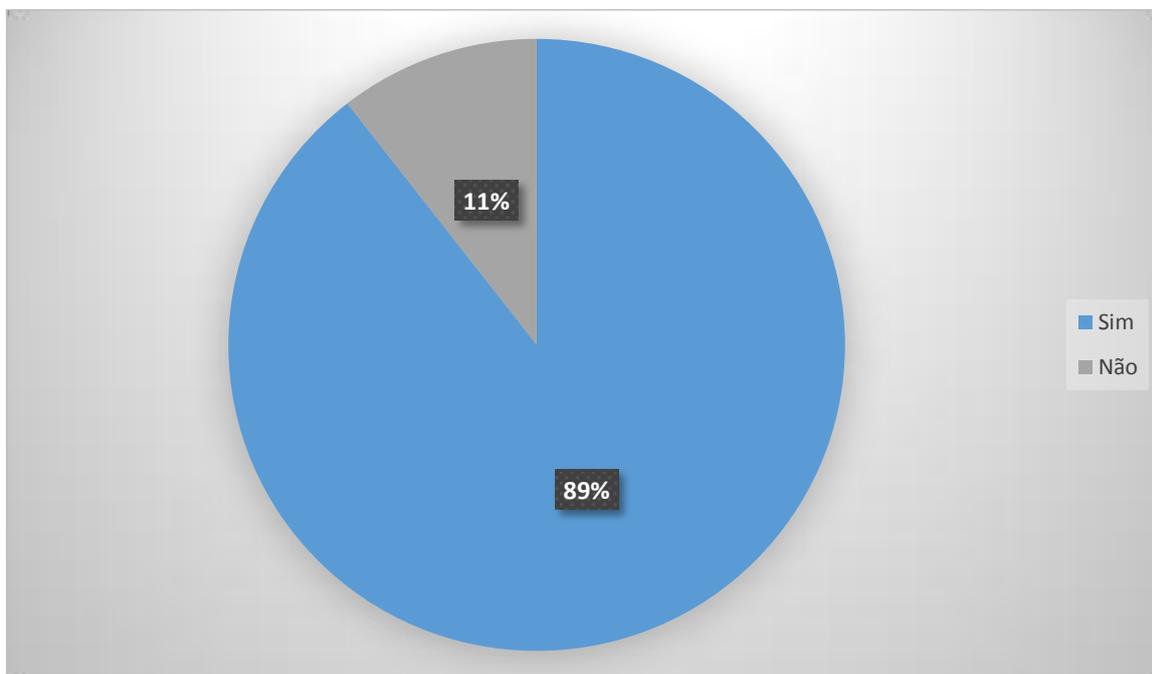
Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 8 - Você veste a camisa da empresa, consumindo os seus produtos e a elogiando?



Fonte: (Do próprio autor, 2019).

Gráfico 9 - Acha que a empresa tem uma boa comunicação?



Fonte: (Do próprio autor, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde seu surgimento, o Endomarketing continuou se renovando de modo que hoje em dia está presente em quase todas as empresas. Todos os líderes nos dias atuais tem que ter uma preocupação extra com seu ambiente interno no que difere do passado. Onde os líderes só ligavam para resultados e esqueciam dos seus funcionários.

Através das pesquisas, constatou-se que as pessoas não tem o conhecimento teórico do que é, mas identificam suas ações e ferramentas funcionando em suas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul, **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 3. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa, **Endomarketing de A a Z: alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 1. São Paulo: Integrare Editora, 2010

BRUM, Analisa, **Respirando Endomarketing**. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16283480-Respirando-endomarketing-analisa-de-medeiros-brum.html>. Acesso em: 17/10/2019