

***Endomarketing* estratégico e comunicação organizacional**

Anderson Luiz de Souza¹
Eoná Moro Ribeiro²
Paula Hypólito de Araújo³
Priscila Azevedo Brandi⁴
Raíssa Paixão Ravacci⁵

Resumo. A comunicação é primordial para o estabelecimento das relações humanas dentro de uma sociedade. Ela é responsável pela troca de ideias, de experiências e de informações. Nas empresas, salienta-se o papel da comunicação interna, que voltada aos colaboradores, sugere comprometimento com a cultura organizacional, com a identidade empresarial. Alinhado a esse contexto da comunicação interna, surge o *endomarketing*. A palavra *endo* vem do grego e significa movimento para dentro. Sendo assim, entende-se *endomarketing* como o *marketing* voltado para dentro da empresa. Ele surgiu da necessidade de estimular os funcionários, principalmente das grandes empresas, para os programas de mudanças internas. Além de explorar o conceito *endomarketing*, este artigo procura evidenciar a linha tênue que o diferencia da comunicação interna e como sua implantação que pressupõe pesquisa, diagnóstico, projeto, continuidade, manutenção e indicadores de desempenho pode resultar num ambiente mais harmonioso. Ao revisar a literatura sobre o tema, busca contribuir para a reflexão de empreendedores.

Palavras-chave: Comunicação interna; *Endomarketing*; Estratégia Organizacional.

Abstract. Strategic internal marketing and organizational communication. It is possible deduce the value of the communication when the matter is human relationships inside a society. The communication is responsible for the exchange of experiences and information's. In the companies, accentuate the position of the internal communication, directed to employees suggest commitment with the organizational culture, with the company id. Aligned to the organization culture context, appear the *endomarketing*. The word *endo* come from Grecian and mean inside movement. In this form is understandable *endomarketing* as marketing strategy inside of the company. He become from the inspire employees needing, principally the big company employees, to the internal changes program's. Besides that, this article seeks to point the differences between *endomarketing* and internal communication and how, trough your implementation, what suggest's the research, diagnostic, project, continuous, maintenance and performance indicators, maybe will appear a more harmonious ambient. This review of relevant academic works on this subject has the goal to contribute to a reflection on the part of entrepreneurs.

Keywords: Internal communication; *Endomarketing*; Strategic Organizational.

¹Doutor em Engenharia Agrícola pela UNICAMP e docente da FATEC Tatuí, anderson.als@gmail.com.

²Doutora em Letras pela USP e docente da FATEC Tatuí, professoraeona@gmail.com (autora para correspondência).

³Mestre em Ciências Sociais pela UNESP e docente da FATEC Tatuí, paulahypolito@hotmail.com.

⁴Discente da Fatec Tatuí, pri_brandi@live.ca.

⁵Discente da Fatec Tatuí, raholiveira_659z@hotmail.com.

1 Introdução

Segundo Terciotti (2009), a comunicação é o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação. Diante dessa observação, é possível inferir que a comunicação é primordial ao estabelecimento das relações humanas dentro de uma sociedade; ela é responsável pela troca de experiências, de informações e por tornar comum algo ou alguma coisa com outro indivíduo.

Para as organizações, a comunicação é fundamental. Mas, sobretudo, vale ressaltar que as empresas, no contexto atual, perceberam que não é somente importante comunicar-se com o público externo (clientes), mas também com o interno (colaboradores). Nesse panorama de comunicação interna, atrela-se o *endomarketing*. A palavra *endo*, de origem grega, significa movimento para dentro; dessa forma, *endomarketing* sugere o marketing voltado para dentro da empresa (BEKIN, 2004).

De acordo com Cerqueira, 2005 (apud BRUM, 2010), o *endomarketing* prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acredita no potencial humano. Sem dúvida, os conflitos interpessoais e coletivos contribuem para o fracasso de uma empresa que busca a excelência na qualidade. O *endomarketing*, por sua vez, trabalha para melhorar esses conflitos e, também, para aprimorar a cultura organizacional.

Para Brum (2010), o *endomarketing* é uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização dos negócios. Se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados pelas empresas onde trabalham e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada que os torne dispostos a vendê-los para seus clientes (ALBRECHT, 2004, APUD BRUM, 2010).

Bekin (2004) comprova que as empresas que investem no *endomarketing*, geralmente as de grande porte, possuem uma liderança que usa de estratégias que visam conhecer seus funcionários, o público interno, e acredita no potencial humano para desenvolver ações capazes de promover um ambiente corporativo mais harmonioso, a fim de gerar satisfação aos funcionários e fazê-los reconhecer os benefícios da empresa onde trabalham. Nesse contexto, o objetivo desse artigo é explorar o *endomarketing* como estratégia das organizações, procurando evidenciar a diferença sutil entre comunicação interna e *endomarketing*. Por ser uma estratégia encarada como novidade no contexto organizacional, principalmente das grandes empresas, nem sempre sua conceituação e implantação são claras. Nesse sentido,

é importante enfatizar que o *endomarketing*, embora esteja relacionado à comunicação, comporta muito mais do que o simples ato de se comunicar.

Alinhavado à comunicação interna, o *endomarketing* pode garantir a satisfação do colaborador, questão que, por sua vez, deve partir dos líderes, não só por meio de informações veiculadas por jornais internos, palestras, mas também por meio de bônus salariais, e participação nos lucros da empresa. No entanto, existe uma grande diferença na empresa que apenas quer implantar o *endomarketing* e da empresa que faz desse desejo um objetivo a ser alcançado, com prazos e estratégias determinadas, fatores a serem discutidos nesse artigo.

Dessa forma, esse artigo teórico tem o intuito de contribuir, por meio de revisão bibliográfica, para a reflexão de empreendedores. Para isso, a seção 2 versará sobre o conceito de comunicação empresarial, apontando ser essencial a comunicação direcionada aos colaboradores, ou público interno, para gerar integração a fim de cumprir as metas da empresa. Na seção 3, serão abordadas a contextualização e o conceito de *endomarketing*, para evidenciar a diferença sutil que existe entre ele e a comunicação interna. Na seção 4, será apontada a questão do *endomarketing* como estratégia organizacional. Na seção 5, será mostrado que um projeto de “marketing voltado para dentro da empresa” só se tornará eficiente caso houver uma liderança que endosse o programa. A seção 6 apresenta as etapas de implantação do *endomarketing*. A seção 7 discorre, também por meio de revisão bibliográfica, sobre alguns casos de sucesso de empresas que implantaram o *endomarketing*. As considerações finais retomam a reflexão e evidenciam que o *endomarketing* constitui, indubitavelmente, uma estratégia organizacional.

2 A comunicação empresarial e o público interno

Segundo Tomasi (2009), até os anos de 1970, a comunicação já foi tratada nas empresas, como visão de negócios, focada na habilidade dos interlocutores e na qualidade das mensagens verbais e não verbais. Já a partir dos anos de 1980, esse horizonte foi ampliado, e os estudos relacionados à comunicação nas organizações passaram a ocupar-se da perspectiva estratégica. Como resultantes dessa nova perspectiva, há a reflexão crítica sobre a comunicação organizacional e a análise de seu funcionamento e de seus resultados e efeitos nos aspectos internos e externos das empresas. Em outras palavras,

A Comunicação Empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando, sobretudo a sua preservação; a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha das

complicadas relações da empresa com os governos e os políticos, ou seja, o lobby empresarial. E a grande frente de batalha da propaganda e da promoção de produtos. (NASSAR e FIGUEIREDO, 2007, *Apud* TOMASI e MEDEIROS, p. 57)

A comunicação empresarial diz respeito à somatória de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar a partir de métodos e de técnicas de relações públicas, jornalismo, propaganda, promoções, pesquisa e *marketing*, é direcionada a sociedade, formadores de opiniões, consumidores e a colaboradores (trabalhadores, fornecedores e parceiros). Neste sentido, Cahen (2005) salienta que toda ação de comunicação empresarial deve veicular implicitamente, mensagens como “somos bons cidadãos”, “nossos produtos e serviços são excelentes”, “temos respeito por nossos clientes=acionistas”, “somos uma empresa bem administrada”, “temos tradição”, “somos éticos, bons clientes e bons patrões”, “é bom trabalhar em nossa empresa”, e “nossos administradores, gerentes e técnicos são experientes”.

Todavia, de acordo com Nassar (2007), é inconcebível a ideia de uma empresa que se comunica muito “para fora”, mas que não olha para dentro de si mesma. Afinal, se o colaborador não conhece a empresa da qual faz parte e, acima de tudo, a filosofia que a anima, torna-se difícil estabelecer metas e passar para a sociedade e para os consumidores a imagem que almeja. Ou seja, a Comunicação voltada para o público interno é essencial para que se mantenha a coesão na organização.

Nesse panorama, segundo Maximiano (2007), a comunicação dentro da organização deve circular em três direções distintas: para cima, para baixo e para os lados. Segundo ele, a comunicação para cima carrega informações que vão dos níveis inferiores para os níveis superiores da empresa. São consideradas informações para cima, aquelas sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores e compreendem os diversos tipos de relatórios e informações produzidas pela observação do desempenho. A comunicação para cima pode levar alguns tipos especiais de informações: pesquisas de atitudes e sugestões dos empregados estão entre as mais importantes.

A comunicação para baixo, por sua vez, vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia; é a direção para a qual seguem as informações sobre as operações e sobre o desempenho da organização. Para Maximiano (2007) são ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar, ou modificações na linha produtos e nos métodos de trabalho. Certos tipos de comunicação para baixo procuram estimular a comunicação para cima. Referem-se às reuniões em que um administrador pede às pessoas nos níveis inferiores que enviem sugestões para cima ou para que manifestem suas opiniões a respeito de determinado assunto.

Finalmente, a comunicação para os lados é aquela que envolve diferentes unidades de trabalho e diferentes níveis hierárquicos simultaneamente. Um exemplo é quando um grupo formado por funcionários de diversas áreas e de diferentes níveis hierárquicos faz um estudo de um processo na área de produção (operações). O estudo recomenda uma modificação no processo. A recomendação é encaminhada pelo diretor de produção para a área de engenharia (Desenvolvimento de Processos) para estudo da implantação. (MAXIMIANO, 2007).

Bueno (2009) enfatiza que uma organização terá uma comunicação interna eficaz se dispuser também de uma cultura voltada ao diálogo, que reflita no comportamento e nos valores de todos os colaboradores; logo, tornando-os comprometidos com a disseminação e compartilhamento das informações. Pimenta (2009) vai adiante, destacando que a estrutura clássica de algumas empresas, por ser burocrática, técnica, racional e normativa de forma excessiva, não dá espaço para sentimentos e emoções, impedindo a expressão, a participação e o engajamento dos trabalhadores comprometendo a produtividade na empresa. Conforme esse ponto de vista, a comunicação interna deve gerar integração e espírito de trabalho em equipe, de modo que quaisquer objetivos e metas só serão alcançados quando for possível aos trabalhadores expressarem seus valores, desejos e conflitos.

Alinhavado a esse contexto da comunicação interna, surge o *endomarketing*, com o objetivo de estimular os funcionários para os programas de mudanças internas. A seguir, discorre-se a respeito deste conceito, buscando senão responder com exaustão, ao menos evidenciar diferença sutil entre ele e a comunicação interna.

3 Endomarketing: contexto e conceituação

Atualmente, vivencia-se um momento de rápidas e constantes mudanças nos quesitos tecnologia, inovação, comunicação, competitividade e concorrência. Esse borbulhar de mudanças atinge as organizações e o público interno se torna mais exigente no quesito informação. É nesse contexto que surge o *endomarketing*:

Mais do que um nome, ou uma marca, *endomarketing* é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Há um contexto crescente de mudanças nas empresas (BEKIN, 2012, p.4).

O autor Sauls Faingaus Bekin é o pioneiro sobre o conceito *endomarketing* no Brasil. Renomado no mundo inteiro por seus estudos sobre o tema, ele que utilizou o termo *endomarketing* pela primeira vez em 1975, quando era gerente de produtos da *Johnson & Johnson*, seguindo a mesma ideia das palavras médicas, como endocrinologia, endoscopia.

Assim, quando se desfragmenta o termo *endomarketing*, obtém-se *endo* que provém do grego *éndon* e significa “em, para dentro, dentro de”, e *marketing*, palavra de origem norte-americana (*Market + ing*) que expressa a ideia de “Mercado em Ação”.

Segundo o dicionário Cegalla (2005, p. 565), “*Marketing* (márketin) (Ingl.) *s.m.* expressa estratégia de negócios para tornar um produto ou uma pessoa conhecidos do público”. Acompanhando-se a linha de raciocínio dessa descrição da palavra “marketing” pelo dicionário, nota-se que popularmente a palavra referida está associada à publicidade, conseqüentemente à propaganda. Isso em virtude de criar uma imagem positiva do produto ou pessoa para o mercado externo. Todavia, essa é uma visão que está sendo considerada ultrapassada, visto que o marketing exerce mais funções além de somente a promoção da empresa para o consumidor.

O objetivo desse artigo não é adentrar na área de marketing, mas, diante desse panorama de expansão de conceitos, entender o *endomarketing* da seguinte forma:

Assim, reunidos, denotaram o arcabouço conceitual que fundamenta a noção de *endomarketing*, cujos primeiros conceitos são de Leonard Berry (1976), vendo o empregado como cliente da empresa, e de Christian Grönroos (1981), cujo foco era fazer o empregado desenvolver orientações ao cliente e as vendas (*Sales-minded*¹). Os principais autores de referência estrangeiros são Pervaiz Ahmed e Mohammed Raqif (2002); e no Brasil, o pioneiro nos estudos do marketing interno é Sauls Faingaus Bekin. (COSTA, 2012, p. 45)

Segundo Costa (2012), o pioneiro a falar sobre *endomarketing* no exterior foi Leonard Berry (1976). Ele possuía uma ideia filosófica de que os funcionários de uma empresa deveriam ser vistos como os seus clientes internos, e o principal papel da organização era motivá-los com o fornecimento de boas condições de trabalho. Ele constata que Ahmed e Raqif publicaram, em 2000, um estudo no qual destacaram as três principais fases do *endomarketing* (ou marketing interno), que são, respectivamente: satisfação do empregado, orientação para o cliente e implantação da estratégia e gestão de mudança.

Também como autor muito conceituado no mundo do *marketing*, Kotler (1994, p. 37) escreve pouco sobre o *endomarketing* em seus estudos, e definiu-o como “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam entender bem seus clientes”.

Em 1996, Sauls Faingaus Bekin trouxe o conceito de *endomarketing* para o Brasil e o patenteou quando publicou seu livro “*Endomarketing – como praticá-lo com sucesso*”. Esse livro é considerado por muitos como a “Bíblia” do *Endomarketing*. Bekin defende a ideia de que o *endomarketing* possui a função clássica do marketing convencional, que é a conquista

dos clientes, porém voltada para dentro da empresa, de forma a promover a interação entre os funcionários e os departamentos, todos com um só intuito: servir bem o cliente externo. Nestes termos, Bekin (2004, p. 3) afirma:

A finalidade (do *endomarketing*) é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de forma integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do *Endomarketing* e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização.

A autora com maior número de livros publicados sobre *endomarketing*, Analisa de Medeiros Brum (*apud* COSTA, 2012, p.49) defendia, em 1994, a ideia do *endomarketing* como “um conjunto de ações de marketing para o público interno. São ações que uma empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e a seus familiares.” Contudo com o passar dos anos e com as mudanças organizacionais, advindas do pós-modernismo, a autora vem atualizando seus conceitos e, em seu livro publicado em 2000, ela defendeu que o:

Endomarketing nada mais é do que dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. (BRUM *apud* COSTA, 2012, p.49)

O conceito de *endomarketing* veio da necessidade de uma nova forma de incentivo e motivação para os colaboradores de grandes organizações, devido ao surgimento das principais ferramentas de apoio para produção e gestão (como *Just In Time*, *5s*, ISO, entre outras), em prol de uma maior qualidade de vida no trabalho (QVT); sendo assim, em virtude do contexto que surgiu, há diferença entre o *endomarketing* e a comunicação interna.

3.1 O *Endomarketing* e a comunicação interna

Embora, conforme evidenciado, busque a integração, o comprometimento com a cultura organizacional, a comunicação interna é mais abrangente que o *endomarketing*, uma vez que visa a, sobretudo, juntar dados a fim de decodificar informações e transmiti-las do emissor ao receptor com o mínimo de ruídos possível, para estabelecer o diálogo dentro da empresa. Já o *endomarketing* é uma ação mais focada, uma vez que transmite informações que visam, sobretudo, o reconhecimento do colaborador para com a empresa, a fim de incentivá-lo a realizar um bom trabalho e reconhecer sua fundamental importância para o pleno funcionamento da organização (SANTIAGO, 2010).

Santiago (2010), por meio de seus estudos, defende a ideia de que comunicação interna é algo diferenciado de *endomarketing*. Ele afirma que o *endomarketing* (ou marketing

interno) deve ser visto como uma filosofia; já a comunicação interna como uma prática, que atende as necessidades empresariais. Assim, entre as reflexões alcançadas, esse autor constatou que a comunicação interna, como prática, é a que promove interação e cria condições para o diálogo. O *endomarketing*, por sua vez, representa, enquanto filosofia, o desejo de que o público interno esteja satisfeito e motivado e que, com isso, promova esforços capazes de proporcionar ambientes mais produtivos.

4 Endomarketing como estratégia

A comunicação empresarial se apresenta hoje como fator estratégico às organizações. Segundo Bueno (2009), para que a Comunicação Empresarial seja assumida como estratégica, é necessário que seja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pelos recursos (humanos, tecnológicos e financeiros) das organizações. A comunicação não será estratégica em função unicamente do trabalho “mais ou menos” competente dos profissionais de comunicação.

Porém, o termo estratégia não deve ser usado como sinônimo de fundamental, relevante. Quando se afirma que a Comunicação Empresarial de uma organização é estratégica, não significa simplesmente que ela é importante para alavancar os negócios ou sua imagem. Isso restringe o significado de estratégia.

A palavra estratégia vem do grego *estratego* e, em seu livro, Bueno (2009) afirma que existem centenas de milhões de definições empresariais para a palavra estratégia, porém ele a determina como uma forma de definição e aplicação de recursos com a intenção de atingir algum objetivo, que foi previamente estabelecido.

Já baseado em Whitting (2002), pode-se constatar que existem quatro teorias estabelecidas sobre estratégia: a clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica.

A teoria clássica tem uma perspectiva essencialmente racional, voltada para maximização do lucro, para o planejamento bem realizado. Busca a estabilidade do mercado e do ambiente externo, o que justifica sua pretensão de exercer controle sobre os resultados. A teoria evolucionista aposta na imprevisibilidade do mercado. Concentra-se na redução de custos, para tornar a empresa menos vulnerável ao ambiente em constante mudança.

A teoria processualista não aceita a racionalidade do planejamento a longo prazo e não se julga refém do mercado; julga que os resultados vêm de forma lenta e gradual, por meio de experimentos e aprendizados contínuos. Aposta, portanto, que a estratégia consiste na consolidação em longo prazo das competências internas das organizações.

Por sua vez, a teoria sistêmica assegura que a estratégia depende do mercado, das condições sociais e culturais da empresa e que o planejamento é possível e necessário, mas

precisa levar em conta os fatores externos e internos às organizações. Busca uma visão que concilie os conflitos entre as esferas global e local.

Quando se relaciona a estratégia à comunicação, pode-se concluir que a Comunicação Estratégica aproxima-se à teoria sistêmica, já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial - ou seja, não limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira. Ela deve ainda pressupor análise permanente dos resultados e admitir reajustes de modo a garantir que os objetivos sejam cumpridos. Supõe-se um processo que não se reduz a uma ação específica.

Porém, segundo Bueno (2009), a Comunicação Empresarial brasileira parece que ainda não atingiu esse patamar, já que prioriza a intuição dos executivos (que imaginam saber o que o mercado e os públicos demandam ou apreciam), o que não está em sintonia com uma perspectiva estratégica, que requer pesquisa, montagem de bancos de dados inteligentes sobre mercado e concorrentes, entre outros.

A Comunicação Empresarial estratégica, conforme Bueno (2009), deve levar em conta os seguintes fatores: as mudanças drásticas do mundo dos negócios e da própria comunicação; os novos nichos de mercado e os perfis mais complexos dos consumidores; a aproximação acelerada das áreas de informação, marketing, lazer e entretenimento; a personalização dos contatos, admitindo que as formas de relacionamentos dependem de contextos sociais e culturais específicos; o resgate da importância da comunicação interna e considerar a pluralidade de ideias, vivência e opiniões.

Dessa forma, ainda que a maioria das empresas brasileiras esteja distante da comunicação empresarial estratégica sistêmica, não significa que não seja uma tendência. Em virtude do contexto vigente, aponta-se para a necessidade de que o setor de comunicação da empresa e os envolvidos no processo fiquem atentos quanto aos aspectos psicográficos dos consumidores, sem contar que é essencial considerar a opinião dos colaboradores, dialogando com suas ideias. Nesse sentido, um dos pontos essenciais para a consolidação da comunicação organizacional estratégica é a implantação do *endomarketing*. Ademais, é importante uma liderança, assunto a seguir, que planeje as ações para se atingir os objetivos almejados.

5 Endomarketing e liderança

Hunter (2006, p. 20) afirma que, no contexto atual, liderar significa

[...] conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe.

Assim sendo, o líder atual deve conhecer seus liderados, para que possa adequar melhor meio de incentivá-los ou inspirá-los a realizar um bom trabalho, um serviço de

qualidade, pois essas questões geram maior comprometimento com aquilo a que se está conectado, resultando em uma maior qualidade (no produto ou no serviço) a ser oferecido.

O papel do líder é de vital importância para a efetividade de um projeto de *endomarketing* no contexto empresarial em que atua, visto que é ele quem vai incentivar e apresentar aos demais colaboradores a cultura organizacional, os bons costumes dentro da organização e ser o exemplo influenciador. Para evidenciar o *endomarketing* na empresa, além de eficiente, o líder deve ser eficaz, pois executará perante a equipe aquilo que todos esperam ao criar o modelo que será seguido e disseminado (BEKIN, 2004) e, além disso, trará inovações e soluções para problemas presentes.

O sucesso da implantação do *endomarketing* depende 10 por cento do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90 por cento restantes. Daí a importância da liderança, do comprometimento e do envolvimento pessoal da alta direção da empresa. (BEKIN, 2004, p.70)

O líder que aposta no *endomarketing* possui o papel de motivador nas organizações. É importante que ele seja criativo para envolver as pessoas no processo de implantação, de modo que todos venham a participar da melhor forma possível, reconhecendo que cada um possui um papel fundamental para o pleno funcionamento do programa.

Para implantar o *endomarketing*, segundo Bekin (2004), é fundamental o papel do líder, que deve estar a frente dos processos, para que identifique as lacunas presentes e crie o método mais adequado à cultura organizacional e assim estabelecer objetivos. O processo de implantação exige mudanças e, para que isso ocorra, as equipes devem ser muito bem preparadas, porque as pessoas costumam ter certas resistências ao novo (BEKIN, 2004).

6 A implantação do *endomarketing*

Costa (2012) aponta a existência de passos para implantar o *endomarketing*. São eles: pesquisa, diagnóstico, projeto, continuidade e manutenção e indicadores de desempenho.

6.1 A pesquisa

Segundo Costa (2012), a pesquisa pode ser realizada em conversas informais junto aos gestores ou via levantamento de informações e tem por objetivo compreender as lacunas existentes no ambiente empresarial e encontrar soluções para cada uma delas, bem como suas características culturais. Normalmente, as empresas iniciam o processo com a pesquisa de clima organizacional, que deve ser levada a sério e muito bem planejada, pois identificará quais os pontos que devem ser adequados, e, por meio da pesquisa, são traçadas as estratégias, garantindo menor margem de erro no programa de *endomarketing*.

Ou seja, todos os níveis hierárquicos, desde o operacional até a alta direção, devem ser entrevistados, ou participarem de qualquer meio de pesquisa, seja ela qualitativa ou quantitativa. A qualitativa é a pesquisa que abre espaço para interpretação, busca entendimento das pessoas; já a pesquisa quantitativa busca interpretações através de números e amostras de porcentagens e pessoas pertencentes a uma mesma população.

6.2 O diagnóstico

O diagnóstico é a interpretação dos resultados obtidos nas pesquisas anteriormente realizadas. Conforme Costa (2012), o diagnóstico é capaz de avaliar a desarmonia entre o posicionamento de mercado da organização e as atitudes individuais dos funcionários, que são orientadas pela comunicação interna.

Uma pesquisa bem feita deve ser capaz de verificar a relação de oferta e demanda por comunicação entre a empresa e seus colaboradores, além da percepção deles sobre a imagem da empresa, analisando, assim, a motivação pelo trabalho, o engajamento com a empresa e o compromisso com resultados. (COSTA, 2012, p. 124)

6.3 O projeto

O projeto consiste na criação de estratégias de *endomarketing*, com as informações obtidas através do diagnóstico. Costa (2012) ressalta que o seu objetivo é construir um ambiente de trabalho cooperativo, inovador e propício ao cumprimento de metas. Para consolidar um projeto de *endomarketing*, ele afirma que é necessário seguir oito passos:

- Premissas estratégicas e políticas: deve o projeto estar alinhado à ideologia central da empresa e aos valores culturais. Faz-se necessário o estabelecimento de uma comunicação interna clara e concisa, com papéis e responsabilidades definidos.
- Estrutura e processos de trabalho: foca em como selecionar, organizar e capacitar as pessoas, a fim de que elas compreendam o programa e sua importância, são envolvidos tanto os funcionários internos, como também os parceiros da empresa.
- Rede interna de comunicação e grade de mídia: são definidos quais os canais de comunicação serão mais adequados, seguindo a política organizacional e as particularidades de cada grupo de indivíduos que receberão as informações.
- Propaganda interna e estrutura de mídia fixa: são definidos os posicionamentos para fazer propaganda das campanhas internas existentes na empresa, a fim de conquistar o público interno.
- Ações de relacionamento, reconhecimento e marketing de benefícios: visa a mobilizar as pessoas no processo, a fim de estabelecer como será a relação entre empregado e empresa.
- Indicadores de mensuração de resultados: visa a mensurar os resultados dos esforços do programa de implantação *endomarketing* na empresa.

- Cronograma e orçamento: almeja a apontar como e quando a empresa pretende investir para atingir os objetivos previamente estabelecidos. Os custos e prazos devem estar de acordo com a capacidade da organização.
- Fontes de “financiamento”: A organização deve visar quanto poderá lucrar com os objetivos estabelecidos, no programa de *endomarketing*.

Para que esse processo seja realizado com sucesso, é preciso engajar as equipes e repará-las para as mudanças que ocorrerão dentro do ambiente organizacional; é necessário identificar quais os pontos fortes de cada equipe e valorizá-los, assim como identificar os pontos fracos e criar estratégias para minimizá-los.

Vale ressaltar que, para a consolidação do projeto de *endomarketing*, a partir do segundo e do quinto passos, que preveem a escolha, a capacitação dos colaboradores e ações de reconhecimento e relacionamento, Bekin (2004) salienta as necessidades: treinamento, seleção e plano de carreira, além de motivação, comprometimento e recompensa. Ao seguir essas ações, a cultura organizacional estará focada nos funcionários, seu público interno, e, desse modo, terá como elaborar um projeto que os atinja positivamente.

6.3.1 O papel do treinamento

O treinamento se tornará necessário a partir do momento em que os gestores identificam uma carência na possibilidade de desenvolvimento organizacional, e reconhecem que o aprimoramento, que pode ser técnico, comunicacional administrativo, entre outros, pode colaborar para que haja maior sintonia dentro da empresa entre determinados departamentos. Atualmente, treinamentos de integração estão sendo muito bem vistos e procurados por principalmente grandes organizações.

Um dos objetivos desse programa de integração reside exatamente no fato de comunicar ao recém-chegado o valor dado pela empresa à cooperação e ao trabalho em equipe, assim como de informá-lo sobre sua história, seus produtos e serviços. Trata-se de fazer com que o funcionário não se limite apenas a saber o que tem de fazer e como, mas saiba também por que está fazendo e para quem está fazendo determinada coisa. Agindo assim, a empresa cria melhores condições para que o funcionário alcance o desempenho esperado. É um começo adequado para a política de reter o cliente interno. (BEKIN, 2004, p.72)

É possível acrescentar à citação de Bekin, que a integração entre os funcionários não deve somente ser feita quando há um “recém-chegado”, mas de tempos em tempos, para que os colaboradores conheçam melhor uns aos outros para que possam realizar melhores trabalhos em equipe dentro das empresas, trazendo, assim, bons resultados.

6.3.2 O processo de seleção

A seleção bem planejada, bem programada, traz muitos benefícios para a empresa, mas principalmente o benefício da ‘não rotatividade’ dos funcionários, pois quando um fluxo

de contratações e demissões muito grande pode comprometer a produção, trazendo ineficiência e baixa qualidade, além de um custo alto que poderia ser evitado, caso o processo de seleção fosse mais detalhista e bem preparado. Isso implica que a entrevista seja muito bem elaborada, por vezes, com mais de um processo de seleção. Para que sejam escolhidos os melhores candidatos, é importante que o responsável pelas contratações reconheça seu valor e importância para executar tal atividade. O *endomarketing*, segundo Bekin (2004, p. 76), pode contribuir quando há a necessidades de novas contratações:

O que o *endomarketing* faz, nesse sentido, é permitir e estimular a mobilização dos funcionários para indicarem colegas que se alinhem com a forma de pensar daquela organização, desde que tenham as competências necessárias para o cargo. Essa estratégia minimiza os riscos de desempenho insatisfatório. Uma pessoa indicada para a organização torna-se produtiva mais rapidamente.

Bekin (2004, p. 76) finaliza esse pensamento com a seguinte colocação: “marketing atrai e retém clientes, *endomarketing* atrai e retém funcionários [...] que retém clientes”. O autor fez, assim, uma breve comparação entre o papel do *marketing* e do *endomarketing* para o processo seletivo, mas também frisou, na colocação do verbo “reter”, a importância de manter o funcionário contratado dentro da organização, sendo que, para isso, é necessário que haja um plano de carreira.

6.3.3 O plano de carreira

De acordo com Bekin (2004, p.78), “os planos de carreira constituem de forma objetiva a perspectiva de crescimento profissional, o caminho das promoções e até a possibilidade de se chegar ao topo.” Tudo na empresa que esteja voltado em prol do crescimento do colaborador deve ser muito bem exposto, e estar ao alcance dos mesmos, pois, somente assim, haverá empenho suficiente do funcionário para atingir o patamar idealizado.

Os degraus a serem percorridos para uma possível promoção devem ser estabelecidos e mostrados para todos os funcionários; dessa forma, os mesmos se sentirão importantes e farão o possível para chegar ao topo da empresa. Os colaboradores precisam saber do esforço que devem fazer para realizar seus ideais. Porém é de suma importância que a organização cumpra com o que prometeu e com o que dispôs na empresa como plano de carreira; caso contrário, poderá haver um desânimo muito grande dos funcionários quanto à credibilidade que a organização oferece e, conseqüentemente, desmotivação. Enfim, toda eficácia do plano de carreira, depende exclusivamente da organização que a aplica.

6.3.4 O papel da motivação/satisfação

Motivação, segundo Gonçalves (2003, p. 1) é “o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem

entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Por sua vez, motivo é “algo que pode fazer mover, é uma força que ativa o comportamento humano; que faz o ser humano mover-se, ativando o comportamento; são seus sonhos e desejos materializados em projetos e metas.” (GONÇALVES, 2003, p.1).

A motivação no ambiente empresarial é a responsável por criar estímulos ou motivos, que fazem com que o funcionário atue na empresa com a autoestima elevada, trabalhando com qualidade, exercendo sua função com prazer. Para que isso aconteça, é necessário que a empresa se comprometa; queira que essa motivação aconteça e, desse modo, são utilizadas estratégias que visam conquistar o colaborador, a fim de reduzir a rotatividade e aumentar os lucros. O funcionário motivado produz mais, e, quando isso ocorre, o índice de lucratividade se eleva, visto que quando a empresa consegue atingir um colaborador, faz com que o mesmo exerça sua função com maior qualidade, pois o colaborador sabe de sua importância.

Brum (2010, p. 133) aponta quatro fatores determinantes para atingir a felicidade: “amar a si mesmo; amar ao próximo; amar aquilo que faz; e amar a empresa na qual trabalha.” Portanto, é coerente afirmar que a empresa é uma das responsáveis para o colaborador atingir o estado de bem-estar. Nesse sentido, os líderes diretos, que têm o maior contato com os liderados, devem procurar saber o que acontece e deixa de acontecer. Somente conhecendo o funcionário, seus desejos e vocação, é possível criar um ambiente que estimule a satisfação do público interno.

As empresas, principalmente as de grande porte, utilizam estratégias para conquistar o público interno, como dar a maior quantidade possível de benefícios (vale-refeição, vale-transporte, aluguel de imóveis, carro, aparelho celular, décimo terceiro, quarto e quinto salários etc.). Porém, algumas instituições estão indo além, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação, idiomas, bolsas para filhos de funcionários, festas em datas comemorativas, como fim de ano, carnaval, dia das crianças, dia dos pais e dia das mães, entre outros.

Hoje, não é raro encontrar nas empresas academias de ginástica, restaurantes amplos e confortáveis, salas de descanso, creches para os filhos, enfermarias, gabinetes odontológicos, etc., ao mesmo tempo em que os empregados possuem toda uma estrutura tecnológica para o exercício de suas funções. (BRUM, 2010, p. 135)

Todos esses fatores podem trazer o bem-estar psicológico das pessoas, porém esse é fator muito subjetivo, visto que cada indivíduo é diferente do outro, consequentemente, o que o motiva ou deixa de motivar também é diferente. Contudo, indubitavelmente, existem caminhos que a organização pode seguir, a fim de atingir esse objetivo como:

- Criar e manter canais de comunicação abertos e diretos para fazer fluir as relações profissionais com clareza de regras, mensagens e papéis; e
- Respeitar as diferenças existentes entre as pessoas e utilizá-las como fonte de crescimento e não de atrito (BRUM, 2010, p. 135).

Tudo o que diz respeito à motivação pode fazer parte de um projeto de *endomarketing*, pois o objetivo de ambos os termos é o mesmo: conquistar o público interno, fazê-lo reconhecer o que a organização o oferece, em troca de um serviço executado com qualidade.

Mas, de nada adianta criar planos e mais planos de *endomarketing* e motivação, se os mesmos não saírem do papel. A parte mais difícil do processo é colocá-los e mantê-los em prática constante. Mais um ponto que os termos têm em comum é que ambos não são práticas com começo, meio e fim, mas sim processos constantes, que podem e devem, de período em período, ser aprimorados, traçando novas estratégias para atingir os mesmos objetivos de conquistar o funcionário.

Podemos dizer que essa capacidade (de “automotivação”) representa 50% da motivação de um ser humano e não depende na empresa na qual ele trabalha. Os outros 50% sim podem ser proporcionados pela empresa. São fatores e /ou oportunidades gerados pela empresa que, juntamente com a capacidade de automotivação que a pessoa possui, determinam o seu grau de motivação. Refiro-me a tudo que a empresa pode fazer para que a pessoa sinta-se parte importante do processo. São oportunidades de aprender e se desenvolver; utilizar a criatividade; ter autonomia; assumir maiores responsabilidades; conviver com pessoas que admira; usufruir de benefícios e incentivos; participar de programas de integração; e receber um alto e bom nível de informação. (BRUM, 2010, p. 138)

Sendo assim, é possível afirmar que o sujeito satisfeito com o reconhecimento que a empresa tem para com o seu trabalho tem um índice maior de produtividade e qualidade em seu serviço, porque o executa com vontade, sabendo que existe uma troca de recompensas.

6.3.5 Meios de comunicação e *endomarketing*

Retomando os passos para a consolidação de um projeto de *endomarketing*, conforme Costa (2012), fica evidente que é de fundamental importância a escolha dos canais de comunicação para divulgar a política organizacional e as particularidades de cada grupo de indivíduos da empresa, a fim de que eles se sintam parte do todo organizacional. Dessa forma, para que a empresa “conquiste” seus funcionários, existem veículos de comunicação que devem ser estrategicamente escolhidos para atingi-los, como o *e-mail*, o jornal eletrônico e/ou impresso, a *intranet*, o jornal interno, os boletins informativos a mala-direta, a televisão e a rádio interna entre outros.

Nesse ponto, é válido ressaltar que o *endomarketing* pode ser considerado parte da comunicação interna, porque visa, no âmbito geral, a transmitir informação ao público interno; porém nem toda comunicação interna é *endomarketing*. Por exemplo, um simples informativo próximo a uma sala de reuniões descrevendo quais os horários aquela sala está disponível para uso comum, não passa de informação interna e não possui o objetivo de conquistar o funcionário.

Por outro lado, os meios utilizados para a transmissão de informações que não visam diretamente ao “encantamento” do público interno, são os mesmos utilizados para sedimentar *endomarketing*. Contudo, existe a diferença no conteúdo a ser veiculado e na visão de que devem ser fruto de pesquisa ou planejamento prévio, a fim de alcançar os colaboradores e sedimentar seu relacionamento com a empresa. O jornal impresso será voltado ao *endomarketing*, quando possuir informações, ou jogos, que façam a integração entre funcionários, por exemplo, com a foto do funcionário do mês, ou com entrevistas com funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos.⁶

6.4 Sobre continuidade e manutenção

Visar continuamente à missão, à visão e aos valores da organização, pode ser um ponto positivo para fazer com que os colaboradores se sintam participantes do processo.

Nessa etapa, é comum que a organização identifique novos horizontes, até então inatingíveis. As conquistas acumuladas nesse ponto deverão ser fortalecidas para que seja possível transcender os limites e paradigmas que, antes, impediam a evolução da cultura organizacional e, agora, são apenas novos objetivos a atingir. (COSTA, 2012, p. 126).

Nos processos anteriores, foram estabelecidas novas metas e novos objetivos para a organização, e para que eles sejam mantidos como um processo e não como uma ação única, são estabelecidas estratégias, a fim de manter o plano em ação, firmando sempre que a organização possui novos objetivos a atingir.

6.5 Sobre os indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho servem para acompanhar as mudanças e os resultados que eles proporcionam; assim o gestor pode verificar se os objetivos estabelecidos estão coerentes com os resultados alcançados. Eles devem ser periodicamente aplicados, assim a manutenção e a continuidade do programa se estabelecerão por um longo tempo.

Esses passos, segundo Costa (2012), servem de apoio para pensar, como também implantar um programa de *endomarketing*, mas cada empresa possui uma cultura organizacional, de modo que podem servir de base para que cada organização se adeque da maneira que achar melhor, adicionando ou removendo ações a serem seguidas para obter a implantação de um plano de *endomarketing* de sucesso.

⁶Pode-se criar um álbum de figurinhas para que um funcionário conheça o outro e prêmios sejam dados para aqueles que primeiro completarem o álbum; enfim, existem diversas formas para a empresa criar meios de comunicar e integrar os colaboradores.

7 Casos de sucesso

Bekin (2004) dispõe em seu livro “Endomarketing – como praticá-lo com sucesso” casos de empresas de grande porte que implantaram o *endomarketing* e obtiveram sucesso. Um deles é o da empresa Souza Cruz. Segundo Bekin (2004), a central de atendimento da Souza Cruz, chamada *Interaction Center*, tem como missão construir junto ao público da empresa a imagem de uma organização que tem excelência no relacionamento com os clientes. Isso se torna ainda mais forte se considerarmos que os fabricantes de cigarro são proibidos de anunciar os produtos que comercializam.

Para garantir que o contato com o consumidor seja sinônimo de bom atendimento, a empresa investe no público interno. Os operadores passam por um treinamento intensivo antes de assumir a linha de frente. São 45 dias de preparação técnica, sem considerar a passagem pela área de serviço de qualidade e os estágios nas áreas relacionadas ao serviço. Se o operador for responsável pelo *telemarketing*, por exemplo, visitará uma das regionais da empresa, fará treinamento com gerente de vendas e terá contato com os motoristas que fazem as entregas para conhecer o funcionamento da distribuição. Se o funcionário for para o atendimento ao consumidor, passará para o departamento de marketing – em que terá contato com os gerentes das marcas -, pela fábrica e pelo centro de pesquisa e desenvolvimento. Ou seja, levará “um banho” de informações sobre a empresa, para que ele esteja apto a representá-la. São detalhes, assim, que podem alimentar a grandiosidade da empresa. (BEKIN, 2004)

Outro caso de sucesso é o da empresa *Caesar Park*. Quando um hóspede entra no Hotel *Caesar Park* Fortaleza espera encontrar apartamentos luxuosos, funcionários eficientes, boa comida, atendimento personalizado e nada de preocupação. E é exatamente isso o que ele encontra. Mas quem garante que tudo saia perfeitamente para o cliente? Seus 240 funcionários, satisfeitos da vida por trabalhar ali. (BEKIN, 2004).

Não é difícil perceber no *Caesar Park* Fortaleza, um hotel diferenciado, no sentido informal/qualitativo do termo. Afinal, onde mais se encontra arrumadeira com discurso de executivo, garçons capazes de discorrer sobre metas da empresa e um *chef* de cozinha legitimamente francês com sotaque nordestino? São atributos como esses, enfáticos na formação de mão de obra qualificada, que fazem do *Caesar Park* Fortaleza um dos hotéis de maior visibilidade no mercado hoteleiro do nordeste, com volume anual de reservas crescente a cada temporada.

A mistura de profissionalismo e informalidade fazem do hotel um excelente local para trabalhar. Além do ambiente agradável, há uma preocupação com a evolução individual de

cada funcionário. As contratações (e demissões) passam pelo crivo dos funcionários que vão trabalhar com os novos contratados. Esses, por sua vez, têm na Semana de Educação Básica um período de treinamento inicial para integração à empresa e aos novos colegas.

Quem quiser aprender novas atividades e se candidatar a uma vaga em outro departamento pode estagiar um mês no setor pretendido. Todos os escalões participam de *workshops* trimestrais, para avaliação de objetivos individuais. As bolsas de estudo para cursos de inglês são bancadas pela empresa, integrais para o inglês e de setenta por cento para o espanhol. E depois de formar todo o seu *staff* no segundo grau (detalhe: com aulas no próprio hotel), a direção pretende agora financiar quem queira continuar estudando.

Para finalizar, o terceiro caso de sucesso é o da empresa Pão de O Grupo Pão de Açúcar investe em comunicação, treinamento e educação para manter a equipe com a adrenalina em alta. Segundo Bekin (2004), Abílio Diniz, presidente do grupo Pão de Açúcar, costuma referir-se a seus 52 mil funcionários como ‘o time dos sonhos’. Só que gerenciar uma empresa do porte do Pão de Açúcar não é uma tarefa fácil. Sabendo disso, a empresa criou o programa Gestão de Gente Feliz, que dá treinamento aos gestores com base em três pilares: ferramentas de gestão, ações de comunicação e de capacitação.

No ‘time dos sonhos’, cada integrante sabe exatamente seu papel. Para isso, foi montada uma azeitada rede de comunicação que garante que cem por cento das pessoas saibam em, no máximo, uma semana das decisões tomadas lá no topo. Funciona em cascata. Toda manhã de segunda-feira, o comitê executivo reúne cerca de trezentos executivos de todas as unidades de negócios. Nesse encontro são discutidos temas como cultura e valores da empresa, competitividade, vendas, ações da concorrência e ferramentas de gestão para o negócio. No mesmo dia, à tarde, ocorrem as reuniões operacionais dos diretores com grupos de cinquenta funcionários. O ciclo continua nos dias seguintes, com as reuniões regionais. Na loja, por sua vez, acontece a Rapidinha: encontros de 15 a 30 minutos entre os gerentes das lojas e seus encarregados e, depois, entre eles e suas equipes. Exceto os assuntos específicos das seções e das lojas, os demais são padronizados e todos os funcionários recebem o mesmo conteúdo de informação.

A empresa também investe pesado na formação de seus líderes. O alvo principal são os encarregados e gerentes das lojas. Eles aprendem também sobre questões técnicas e sobre gestão da própria carreira. O nível operacional também não é esquecido. Até 2001, a empresa pagava cinquenta por cento dos custos com educação a todos os níveis. Agora, financia também os outros cinquenta por cento. A medida é fruto da reivindicação de um funcionário pelo programa Fale com Abílio.

8 Considerações finais

O comunicar nas organizações é crucial e, nesse contexto, destaca-se a comunicação interna. Ela exerce a função de informar ao público interno sobre toda e qualquer notícia pertinente ao todo organizacional.

Por outro lado, existe um tipo de mensagem que é transmitida, sem nenhuma intenção de “conquistar” o colaborador, como, por exemplo, a disposição de horários para a troca dos turnos não passa de uma mera informação. Já mensagens que estimulam o funcionário a conhecer e participar mais da organização fazem parte do *endomarketing*, um conceito novo no Brasil e no mundo, mas que vem se instaurando, principalmente nas grandes empresas, à medida que a era pós-Industrial da informação se estabelece.

Os primeiros conceitos do *endomarketing* foram muito difundidos e pouco diferenciados da comunicação interna, mas existe uma linha tênue que os separa. A comunicação interna tem o objetivo de transmitir ideias e informações, enquanto o *endomarketing* transmite informações específicas no sentido de reter funcionários.

Sem dúvida, os líderes têm papel fundamental para um plano estratégico de *endomarketing*, visto que são eles que devem reconhecer e criar estratégias que integrem seus funcionários ao todo organizacional.

Vale ressaltar que o *endomarketing* é mais facilmente encontrado em empresas de grande porte, e nelas é comum presenciar o uso de campanhas internas para promover a empresa diante dos funcionários que ali estão. Essas campanhas têm todo um planejamento estratégico, sempre alinhado à cultura organizacional da empresa. Geralmente, as organizações que implantam o *endomarketing* são aquelas que prezam por pessoas e também sabem a importância da comunicação, pois estimulam seus funcionários a estarem cada vez mais interessados com tudo que ocorre dentro da empresa.

Para que seja implantado um plano de *endomarketing* é necessário que, previamente, seja realizada uma pesquisa interna, para conhecer melhor o público interno, quais os seus desejos e ambições dentro da empresa, qual a opinião dele sobre o ambiente de trabalho, entre outros. Através da pesquisa obter-se-á um diagnóstico a respeito dos resultados obtidos. Diante deste diagnóstico, cria-se o projeto, que traçará qual a melhor estratégia a ser implantada. Nesse projeto, são previstas a escolha, a capacitação dos colaboradores e ações de reconhecimento e relacionamento. Para atingir essa meta são necessários: treinamento, processos de seleção e planos de carreira. Além disso, no projeto, é de fundamental importância a escolha dos canais de comunicação para divulgar a política organizacional e as particularidades de cada grupo da empresa, a fim de que eles se sintam parte do todo organizacional.

Após a execução do projeto, é de suma importância que seja dada atenção especial à continuidade e à manutenção, pois, segundo Costa (2012), as conquistas deverão ser fortalecidas para que seja possível transcender os limites e paradigmas que, antes, impediam a evolução da cultura organizacional, mas que se tornam, após a implantação do *endomarketing*, objetivos a atingir.

Também é imprescindível acompanhar os indicadores de desempenho que servem para acompanhar as mudanças e os resultados que eles proporcionam; assim o gestor, o líder poderá verificar se os objetivos estabelecidos estão coerentes com os resultados alcançados.

Todos esses passos servem de apoio para implantar, como também pensar em um programa de *endomarketing*, mas cada empresa possui uma cultura organizacional, sendo assim, eles podem servir apenas de base, uma vez que cada organização pode se adequar da maneira que achar melhor, adicionando ou removendo ações a serem seguidas para obter a implantação de um plano de *endomarketing* de sucesso.

Porém, o *endomarketing* nunca deve ser visto como uma ação única da comunicação organizacional, mas, sim, como um processo contínuo, que requer, periodicamente, mudanças, para sempre se adaptar ao contexto da empresa, a fim de aprimorar as estratégias de retenção do público interno. Ele se soma à comunicação nas organizações e pode ser considerado estratégico, pois visa informar, reconhecer e manter os funcionários. Essa proposta pode chegar a influenciar na lucratividade da empresa, pois o colaborador que se sente reconhecido, que se sente satisfeito pode exercer com mais qualidade as suas funções, realizando menos retrabalhos. Consequentemente, o índice de rotatividade também diminuirá, visto que as pessoas se sentirão bem em atuarem em uma empresa que reconhece seu esforço.

9 Referências

- BEKIN, Saul Faingaus. ***Endomarketing***: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. ***Endomarketing de A a Z***: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 3 ed. São Paulo: Integrare, 2010.
- BUENO, Wilson da Costa. ***Comunicação empresarial***: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAHEN, Roger. ***Comunicação empresarial***: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- CEGALLA, Domingos Paschoal. ***Dicionário Escolar***. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.
- COSTA, Daniel. ***Endomarketing Inteligente***. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

HUNTER, James C.. **Como se tornar um líder servidor:** Os princípios da liderança de o monge e o executivo. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Dileta Silveira e ZILBERKNOP, Lúbia Scliar. **Comunicação e redação Português Instrumental:** de acordo com as atuais normas da ABNT. 26 ed. São Paulo: Altas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Comunicação Gerencial.** Introdução à Administração. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASSAR, Paulo; Figueiredo, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial:** conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Alínea, 2009.

SANTIAGO, Luiz Carlos. **A relação entre Comunicação Interna e Endomarketing:** reconfiguração das dinâmicas comunicacionais no contexto das organizações. 2010. Dissertação (Mestrado) - Cásper Líbero, São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.aberje.com.br/monografias/LUIZ%20SANTIAGO%20_%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20INTERNA%20_%20ENDOMARKETING.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2015.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na Prática.** São Paulo: Saraiva, 2009.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco, **Comunicação Empresarial.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WHITTING, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.