



Endomarketing em nova perspectiva

Luís Carlos Carvalho

GRAÇAS AO SEU
POTENCIAL PARA
MOBILIZAR O PÚBLICO
INTERNO E GERAR
RESULTADOS, O
ENDOMARKETING AMPLIA
SUA ATUAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES.

O Endomarketing foi concebido como marketing voltado para o ambiente interno das organizações em meados da década de 1980, nos Estados Unidos, com um propósito bem claro: transformar empregados em promotores. No início, parecia simples atingir esse objetivo, uma vez que bastava antecipar ao público interno produtos e serviços que mais tarde seriam levados aos consumidores.

Assim, conscientes das qualidades e defeitos de suas “ferramentas de trabalho”, os empregados aumentariam as chances de sucesso nas vendas e de satisfação dos clientes, também nos movimentos pós-vendas. Mas o aumento da complexidade de empresas e mercados tratou de jogar por terra essa percepção, notadamente porque o Endomarketing lida com os públicos internos que, nos últimos anos, têm sofrido mudanças de perfil devido à renovação etária sistemática da mão de obra ativa.

“A MAIORIA DOS
PROFISSIONAIS
DE RECURSOS
HUMANOS INSISTE
EM CONFUNDIR
ENDOMARKETING
COM
COMUNICAÇÃO
INTERNA,
LIMITANDO SUA
ATUAÇÃO AOS
HOUSE ORGANS
EM MURAI. ESSA
CONCEPÇÃO JÁ
NÃO SERVE MAIS AO
CONTEXTO ATUAL
DOS NEGÓCIOS.”

Ainda que a maioria dos profissionais de recursos humanos insista em confundir Endomarketing com comunicação interna, limitando sua atuação aos *house organs*, murais e refeitórios, essa concepção já não serve mais às organizações e ao contexto atual dos negócios. E uma revitalização do Endomarketing começa a ser modelada nas grandes corporações. Elas estão descobrindo, por seus próprios meios, que essa matéria do Marketing precisa ser tratada com maior atenção, considerando seu imenso potencial de geração de resultado.

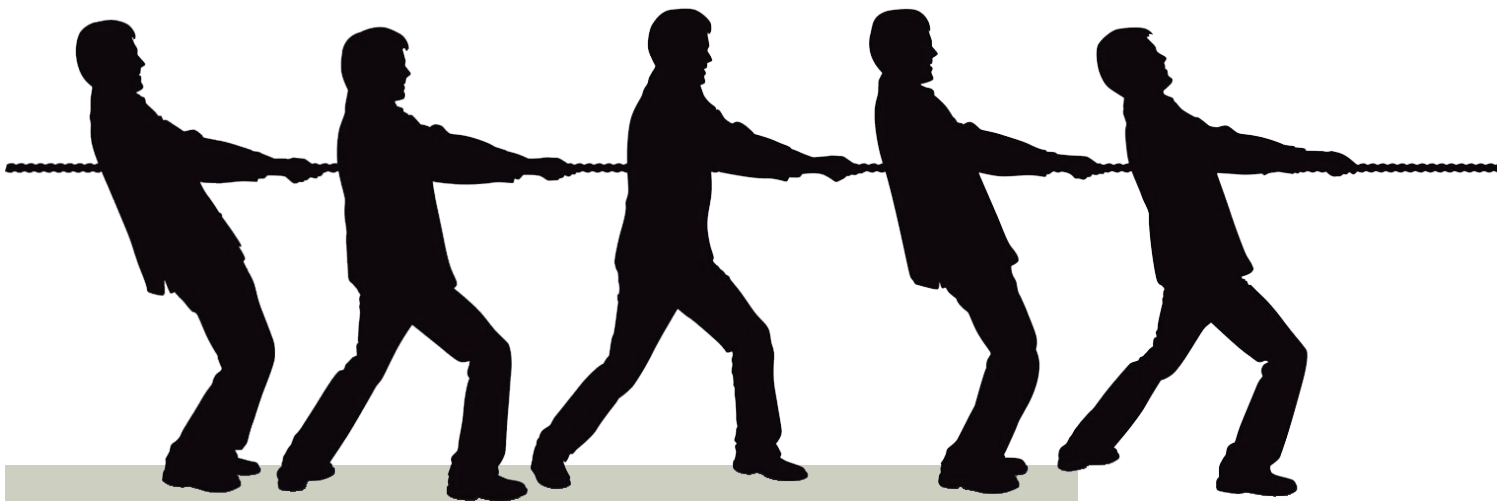
Mudar o comando

Diante da constatação de que é preciso ajustar esse conceito às necessidades prementes de mobilização interna, qual a primeira providência a ser adotada no âmbito das organizações para oferecer uma nova perspectiva ao Endomarketing? Mudar o comando. O Endomarketing deve deixar de ser assunto das áreas gestoras de Recursos Humanos e passar a ser gerido pelos departamentos de Marketing. Assim como ocorre com os preceitos de ética, que permeiam a organização e têm sua política formulada e orientada pelos profissionais de RH, com o Endomarketing acontece a mesma coisa. Se a área de Recursos Humanos é incumbida de elaborar e zelar pelas políticas de abordagem aos públicos internos, não lhe cabe planejar e executar tal abordagem. Isso é o que o Endomarketing fará na prática e, por isso, deve ficar a cargo dos departamentos de Marketing, que reúnem mais competências afins e *expertise* para o *approach* aos diversos públicos, incluindo o interno.

É a velocíssima evolução dos negócios, com o surgimento de novos e criativos tipos de serviços a cada dia, em decorrência de um leque aparentemente infinito de novas necessidades, que lança nova perspectiva sobre o Endomarketing. E, por incrível que pareça, quanto mais tecnologia incorporam às suas plataformas de negócios, mais aumenta a dependência que as empresas têm das pessoas, para que processos de toda ordem fluam do modo planejado. O que há de novo nisso para o Endomarketing? A abordagem. Até o *boom* tecnológico da década de 1990, sua atuação era meramente periférica, acessória. Agora, ele adquire *status* estratégico, ponto crucial para o sucesso de qualquer estratégia corporativa que dependa, direta ou indiretamente, da ação das pessoas.

Em sua nova perspectiva, o Endomarketing é a ferramenta essencial da gestão estratégica de pessoas: é ele que faz “o time entrar em campo”, consciente das regras, dos papéis individuais e coletivos, e dos objetivos do jogo. Longe dos discursos românticos da gestão de pessoas, que trata desde o recrutamento até o complexo desenvolvimento de competências, passando pela gestão do clima organizacional, o novo Endomarketing procura tratar os diferentes públicos internos na dimensão de “compradores de ideias”, gente que se sente motivada por suas convicções e interesses próprios.





Mais que comunicação com empregados

O porquê do termo já é de domínio público. Endo, prefixo grego (éndon) que significa “para dentro”, somado ao termo criado e celebrizado pelos americanos, Marketing, passa imediatamente a ideia de que as técnicas de abordagem aos clientes externos podem ser aplicadas aos públicos internos. O consultor brasileiro Saul Bekin reivindica a paternidade do termo. Desde a sua concepção como Marketing Interno, o Endomarketing vem buscando firmar sua identidade como área de significativa influência no conjunto de atividades consideradas vitais no contexto das empresas. Até hoje, só conseguiu ser aceito como uma atividade agregadora, através da comunicação interna. Comparativamente ao Marketing, é como se as empresas só utilizassem o P de Promoção, dos consagrados 4 Ps de McCarthy, que ainda contam com o P de Produto, o P de Preço e o P de Praça (tradução mais próxima do que Jerome McCarthy queria dizer com Distribuição, em sua obra antológica de 1960, *Basic Marketing: a Managerial*, em português *Marketing Básico* – Zahar Editores, 1978). É muito provável que a aplicação do Endomarketing tenha se iniciado pela comunicação interna, por ser esse o elemento de mais imediata associação a um dos 4 Ps do Marketing. A comunicação interna está para o Endomarketing assim como a promoção está para o Marketing. Em sua nova perspectiva, o Endomarketing vai descobrir quais são os seus outros elementos, no meio interno das empresas, que correspondem àqueles com os quais o Marketing lida no meio externo.

O produto é a ideia

O centro do composto de Endomarketing é a **Ideia**, que nasce a partir de uma necessidade da organização e é balizada por um ou mais de seus objetivos. A ideia reforça os aspectos que devem ser trabalhados pela organização, para que venha a suprir essa necessidade. Ela ganha forma na cúpula, que orienta sua construção segundo indicadores estratégicos para a organização.

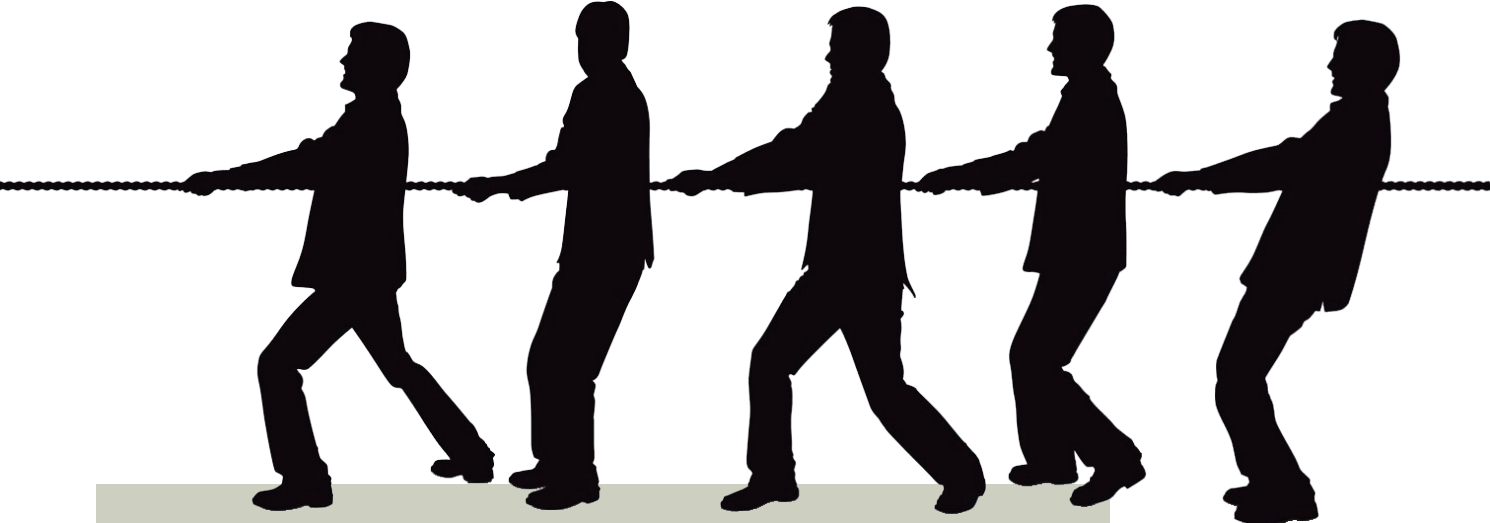
O preço é a elasticidade

Como, no caso do consumidor, Preço significa renúncia a um valor para obter em troca um bem ou serviço que possa compensá-lo, no Endomarketing esse mesmo princípio será seguido. Para o empregado, essa renúncia representa o quanto está disposto a ceder em itens como conforto e desenvolvimento individual para se engajar na proposta materializada na Ideia, que pertence à empresa e é um dado coletivo. Essa disposição é entendida como **Elasticidade** e determina o quanto uma Ideia tem maior ou menor chance de ser aceita pelo público interno.

A praça é o indutor

No Marketing, Praça significa Distribuição, ou os meios através dos quais o Produto é levado ao consumidor. Distribuição envolve desde a disposição física do Produto no ponto de venda até a oferta através de canais não convencionais, como catálogos e a internet. No Endomarketing, a Distribuição equivale aos **Indutores** ou elementos que sinalizam os caminhos que levam até a concretização da Ideia. Os Indutores são utilizados pelas empresas para indicar aos colaboradores o que torna mensuráveis os objetivos da organização.

“O
ENDOMARKETING
É A FERRAMENTA
ESSENCIAL
DA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE
PESSOAS: É ELA
QUE FAZ ‘O TIME
ENTRAREM CAMPO’,
CONSCIENTE DAS
REGRAS, DOS PAPÉIS
INDIVIDUAIS E
COLETIVOS, E DOS
OBJETIVOS DO
JOGO.”



De forma simplificada, os Indutores são as metas que levam os empregados ao engajamento efetivo em uma Ideia.

A promoção é a mobilização

No Marketing, a Promoção soma todas as ações que tenham por objetivo apresentar o Produto a determinado mercado ou segmento de mercado. Esse é o elemento de maior visibilidade do *mix* de Marketing e, por esse motivo, é nele que os profissionais da área mais investem. O Endomarketing tem na **Mobilização** o seu equivalente à Promoção. A Mobilização engloba todas as ações que tenham por objetivo apresentar uma Ideia a determinado público interno ou segmento de público interno.

Três desafios para o novo Endomarketing

Nesse momento, gestores de organizações dos mais variados portes e segmentos começam a compreender melhor o Endomarketing e perceber o quanto sua utilização - dentro dos preceitos do Marketing, disciplina que o gerou - pode representar em termos de resultados. A conjuntura competitiva será determinante para avanços perceptíveis na utilização do Endomarketing nos próximos anos, claramente como uma ferramenta de enorme potencial de influência sobre o desempenho das pessoas.

O primeiro desafio reside na ampliação do seu espaço de importância nas cúpulas das organizações. O Endomarketing precisa de mais espaço nas discussões que enfoquem direcionamentos estratégicos de curto, médio e longo prazos, com a finalidade de promover o rápido alinhamento entre discurso dirigente e ação da força de trabalho, compatibilizando-os com as diretrizes firmadas em nível diretivo.

Dessa forma, em breve, sentar-se à mesa com um executivo de Endomarketing significará deparar-se com um profissional que possui informações sobre o comportamento do público interno, seus pontos fortes, fracos, e as utiliza de forma a obter o melhor rendimento da equipe.

O segundo desafio está na aplicação de abordagens inovadoras aos olhos dos diferentes públicos internos. Até aqui, o Endomarketing tem sido repetitivo em suas fórmulas de abordagem, replicando em partes, ou no todo, modelos utilizados no Marketing. Em sua nova perspectiva, deverá apresentar novos paradigmas para o envolvimento das pessoas com a Ideia formulada em nível estratégico. E saber lidar com as novas tecnologias será decisivo para o enfrentamento desse desafio. Com gerações de empregados cada vez mais à vontade com os novos ambientes de interação, o Endomarketing haverá de demonstrar sua capacidade de adaptar-se a essa realidade e formular estratégias de abordagem adequadas a esse contexto.

O terceiro desafio do Endomarketing diz respeito ao desenvolvimento de métodos para a mensuração dos resultados auferidos a partir de sua aplicação. A nova cena empresarial, com margens de lucro decrescentes, não admite mais investimentos na mobilização do público interno que não tragam consigo o retorno mínimo esperado. Os resultados obtidos a partir da atuação coordenada das pessoas demarcarão os parâmetros de avaliação das taxas de sucesso dos planos de Endomarketing.

Enfim, o Endomarketing renasce para ocupar lugar de destaque em empresas de todos os setores e de todos os portes, deixando os bastidores da comunicação interna para protagonizar a gestão do desempenho humano em sua acepção literal, com foco absoluto nos objetivos das organizações. ♦

“É NECESSÁRIO AVALIAR O RESULTADO DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING. A NOVA CENA EMPRESARIAL, COM MARGENS DE LUCRO DECRESCENTES, NÃO ADMITE MAIS INVESTIMENTOS NA MOBILIZAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO QUE NÃO TRAGAM CONSIGO O RETORNO MÍNIMO ESPERADO.”



Luís Carlos Carvalho

Jornalista e Mestre em Marketing. Gestor do Banco do Brasil, atua também como professor da disciplina de Administração Mercadológica da Faculdade AIEC. Criou e coordena o site www.endomarketing.com