



ISSN on-line: 2238-4170
<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.4, n.1, p. 167-185, abr., 2014.

ARTIGO ORIGINAL

MITIGAR DIFICULDADES ADMINISTRATIVAS VIA ENDOMARKETING: UMA POSSIBILIDADE PRÁTICA

Francisco José Lima Veneza¹

Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro/RJ – Brasil

Irene Raguene Troccoli²

Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro/RJ – Brasil

RESUMO – Mitigar dificuldades administrativas via endomarketing: uma possibilidade prática. Qual a contribuição que, operacionalizado pelo departamento de recursos humanos, o Endomarketing pode oferecer para mitigar os efeitos, sobre os colaboradores internos, de dificuldades administrativas que vêm sendo experimentadas em um ambiente organizacional? Esta é a pergunta que este artigo, de abordagem qualitativa, pretende responder, enfocando uma empresa de mídia exterior que se encontra em fase de reestruturação interna. A pesquisa primária realizada em campo evidenciou que aquela contribuição pode ser relevante, conforme a aplicação do Endomarketing se baseie no conhecimento daquele departamento a respeito dos dados da organização e dos colaboradores internos. Também se destacou a importância do comprometimento de todas as áreas da empresa como desenvolvimento de ações de Endomarketing, com ênfase para a iniciativa de encabeçamento adotada por seus gestores.

Palavras-chave: Endomarketing; Recursos Humanos; Reestruturação Administrativa.

ABSTRACT – Mitigate administrative difficulties through internal marketing: a practical possibility. What contribution can Endomarketing offer, through the human resources department, to mitigate the effects on the internal clients brought by administrative difficulties? This is the question that this qualitative article searches to answer, focusing on a company of external media that is experimenting an internal restructuring process. Primary research showed that this contribution may be relevant, as the Endomarketing use is based on knowledge that that department carries regarding data about the organization and about the internal clients. Emphasis is also placed in the commitment of all areas of the company with Endomarketing initiatives.

Keywords: Endomarketing. Human resources. Administrative restructuring.

¹ Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro/RJ. e-mail: fj-veneza@bol.com.br

² Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro/RJ. e-mail: irene.troccoli@estacio.br

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como percebem a empresa onde trabalham, porque esta percepção lhes afeta o comprometimento e a obtenção de resultados, que podem impactar positivamente a imagem da empresa (ALVES; ROCHA; OLIVEIRA, 2002). Por outro lado, estes mesmos autores indicam que, conforme a força do Marketing voltado para o cerne organizacional reside em sua premissa de que as pessoas que ali trabalham são responsáveis pelos serviços prestados e pelos produtos oferecidos, torna-se importante “(...) criar mecanismos que atendam às necessidades dos funcionários, desenvolvam uma imagem positiva da empresa frente ao público interno e melhorem o processo de comunicação” (p. 1-2).

Tendo em vista estes aspectos, coloca-se a conveniência de se avaliar qual a contribuição que, operacionalizado pela área de recursos humanos, o Endomarketing pode oferecer para mitigar os efeitos, sobre os colaboradores internos, de dificuldades administrativas que vêm sendo experimentadas em um ambiente organizacional. A relevância deste esforço reside em ele se apresentar como o primeiro passo para a condução de um estudo de caso da empresa que serviu de campo para o estudo, já que as informações obtidas poderiam ser as primeiras necessárias à triangulação – característica clássica dos estudos de caso, conforme Yin (2010).

Para tanto, este artigo está composto por cinco itens: esta introdução, o referencial teórico, a metodologia, os resultados da pesquisa de campo e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Silva, Sacomano e Meneghetti (2009) resgatam algumas definições de administração de recursos humanos encontradas na literatura especializada:

(...) área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado. Um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa o desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. (TOLEDO, 1999, p. 7)

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p. 3)

De fato, no contexto atual empresarial pode-se dizer que as empresas cada vez mais estão voltadas para seu corpo funcional, entendido como as pessoas que dão vida à organização, contribuindo para a formação de um clima organizacional favorável - que, conseqüentemente, conduz a resultados nos negócios:

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionado com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é "bom" ou "ruim" para elas e para a organização como um todo. Assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004, apud OLIVEIRA 2004, p. 05).

A cada dia os ambientes organizacionais interno e externo sofrem constantes transformações, com a tecnologia e a globalização se acelerando em um ritmo nunca visto. A tendência a novas oportunidades e a novos desafios sugere a especialização e a atualização constantes. Pensando nisso, a empresa deve estar comprometida com seu corpo funcional, pois de nada adianta ter os equipamentos mais sofisticados se seus colaboradores não estão comprometidos com os objetivos da empresa. Assim é que “A organização deve se preocupar em construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os colaboradores, por meio de sistemáticas próprias” (CHIAVENATO, 2009, p. 123).

Nesta linha de raciocínio, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, apud OLIVEIRA, 2004) afirmam que a realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seus graus de motivação, de satisfação e de integração, pode trazer subsídios para a análise das diferentes subculturas normalmente presentes na maioria das organizações. No caso, a motivação do quadro de pessoal é fundamental, pois os recursos humanos existentes na organização devem sentir-se apoiados e seguros. Daí a importância, como assinala Deming (2001, apud OLIVEIRA- 2004) de possibilitar que as pessoas possam, no nível organizacional, desenvolver suas habilidades e contribuir com novas ideias.

Neste sentido as pesquisas internas e o Endomarketing são úteis, na medida em que as primeiras permitem identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional - e, logo, à obtenção de um nível adequado de competitividade e de qualidade total - enquanto o Endomarketing incumbe-se da concretização das ações pertinentes.

2.2 ENDOMARKETING

Simões (2001, p.6) refere-se ao Endomarketing – também entendido como Marketing interno - como termo “(...) que surgiu em muitas organizações a fim de descrever a aplicação do marketing dentro da companhia”. O conceito de imagem da empresa, aliado ao de Marketing, contribuiu para que as empresas se conscientizassem sobre o público interno. Neste processo, ele argumenta que as primeiras definições de Marketing interno referem-se como uma filosofia

(...) de gerenciamento que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos e direcionar os objetivos da organização. Desta forma, o produto está fortemente orientado para o reconhecimento dos empregados e para a valorização dos mesmos. (SIMÕES, 2001, p. 6)

Para Levionnois (1993, apud GOMES; TÓFANI, 2007, p.9), “Marketing interno é o conjunto de métodos e técnica que, postos em prática, em uma determinada ordem, permitirão à empresa aumentar seu nível de efetividade, em interesse de seus

clientes e de seus próprios colaboradores”. Já para Bekin (1995, apud ALVES; ROCHA; OLIVEIRA, 2002, p.3) Endomarketing é "(...) fruto da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação, sendo entendido como uma criação brasileira que emergiu de uma necessidade de resintonizar e reorientar objetivos de modo a reformular o lado interno da empresa”.

Por seu turno, Cerqueira (2002, p.51) refere-se a Marketing interno como “(...) projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas tecnologias”. Finalmente, para Bekin (1995, apud ALVES, 2002, p. 5) o Endomarketing consiste em “(...) ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover, entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente”, tendo como objetivo “(...) facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com os funcionários, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações”.

É interessante observar que, na visão de Spiller et al (2006, p.52), o conceito de Marketing interno não é novidade para a maioria das empresas. Isto porque o mercado de trabalho tem assistido à mudança da denominação “empregado” para “funcionário” e, mais recentemente, para “colaborador”, à medida que as organizações se conscientizam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, para manter uma boa imagem e para implementar a qualidade nos processos.

Assim, o termo Endomarketing tem sido relacionado a ações de marketing para o público interno, visando a facilitar e realizar trocas entre o funcionário e a empresa. Com isto, busca-se harmonizar e fortalecer essas relações, além de integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, conforme o Endomarketing consiste

(...) na manutenção de um ambiente que favoreça a concepção e a promoção de ideias, projetos ou valores úteis à empresa. Finalmente, há uma proposta que considera que o marketing interno não existe, tratando-se apenas de um pseudopensamento do marketing social que se apoia sobre

uma ficção e serve de álibi para quem quer parecer moderno e justificar suas ações (SIMÕES, 2001, p.7).

Este ponto de vista, contudo, não é consensual. Cobra e Ribeiro (2000), por exemplo, sempre entenderam que o alvo do Marketing interno não era apenas os funcionários, porquanto incluía os intermediários que trabalham para a organização. Iderika et al (2009 p.2) seguiram o mesmo raciocínio, ao informarem que o Endomarketing ultrapassaria as fronteiras das ações de Marketing para o público interno, sendo:

Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Seu objetivo é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Estes mesmos autores entendem que o Endomarketing é uma resposta adequada a uma situação internacional de mercado, a globalização, tendo em vista que, hoje em dia, o objetivo da empresa é “(...) criar e levar até o consumidor um produto de serviço cuja qualidade responda às suas necessidades, desejos e expectativas” (IDERIKA et al, 2009, p.2).

2.3 ENDOMARKETING ENQUANTO FERRAMENTA DE GESTÃO

O Endomarketing tem-se tornado uma importante ferramenta de gestão para as organizações, pois tem, como foco, o alinhamento de todos os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais. O principal benefício é a visão compartilhada e o fortalecimento das relações, onde todos são clientes de todos: “Todos os problemas são problemas de todos.” (CERQUEIRA, 2002, p. 88).

As empresas precisam convencer seus funcionários a comprar o seu produto ou serviço antes de vender ao cliente externo. Isso significa imbuir a ideia de que cada

funcionário é parte fundamental para o alcance do sucesso, tornando-o um aliado, fomentando a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

Brum (1998) alerta que as estratégias de Endomarketing devem atentar-se para a situação atual da empresa, as quais podem ser modificadas ou adaptadas para melhor atender a situação temporária e ou emergencial pela qual a empresa esteja passando. Trata-se, no caso, de fatores que, por influenciarem diretamente no bom andamento das ações, devem ser priorizados - por exemplo, quando uma empresa é comprada por outra, provocando um choque cultural, ou quando uma empresa está diante de transição na gestão, ou quando a empresa está voltada para a conquista de novos desafios.

Com todas essas funcionalidades, pode-se afirmar que o Endomarketing é um instrumento da alta gestão para garantir o bom desempenho da empresa como um todo, mas suas ações devem estar embasadas em situações atuais para que não fuja da realidade da empresa. Assim, trata-se de recurso que funciona como uma válvula propulsora para estimular a motivação, atribuindo aos funcionários respeito, responsabilidade e integração, podendo ser composto por processos de motivação, que, para Bekin (2004, p. 98), compreendem

[...] chamamento a parcerias, à cooperação e lealdade, valorização do indivíduo dentro do seu grupo, estímulo à iniciativa e à atitude criativa, delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, remuneração adequada, integração baseada nos valores e objetivos da empresa.

Cerqueira (2002) vai mais além quando diz que, para se obter comprometimento e para que ações motivacionais tenham êxito, é necessário desenvolver a autoestima, a empatia e a afetividade nas relações. Neste ponto ele é complementado por Bekin (2004, p. 123): “O que caracteriza precisamente o Endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário”.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Simões (2001, p. 9) indica que, hoje em dia, o colaborador tem mais liberdade de escolha, podendo optar entre investir fora da empresa, dedicando seu tempo livre à família, a associações, à política e a causas sociais, ou então aplicá-lo dentro da organização, em associações esportivas, em representação sindical, em comissões de fábrica ou em programas de qualidade, dentre outros:

Existe um contexto de livre troca, no qual o colaborador tem escolhas a fazer. Há concorrência, e é necessário tornar a oferta da empresa atrativa para o trabalhador. É nesta conjunção de necessidades crescentes, tanto por parte dos trabalhadores como por parte das organizações, que se forma a base de um mercado onde se troca, com um certo custo material e psicológico, bom desempenho por produtos-ideias (tais como uma boa imagem organizacional, uma oferta de treinamento, um programa de qualidade total, um programa bem estruturado de benefícios, um novo programa voluntário, dentre outros). São estes produtos, aos quais os colaboradores necessitam aderir livremente, como em qualquer forma de compra que suas novas necessidade.

Para essa mesma autora, isso implica a necessidade de um novo enfoque da gestão de pessoas, voltado para a oferta de treinamento, para a orientação em relação à qualidade total, e para a reforma do sistema de recompensas que premia a participação voluntária e a inovação. Ou seja, estes são os produtos por meio dos quais se espera o engajamento dos trabalhadores na empresa:

*[A importância do Endomarketing para a gestão de pessoas] surge ao passo que, ao fornecer serviços ou programas para os colaboradores, a gestão de recursos humanos precisa “vender” *performace* capaz de influenciar diretamente a produtividade do negócio – e, ao mesmo tempo, manter o tipo de pessoal que a organização deseja. Não importa se o foco do marketing é externo ou interno, sua finalidade central permanece, isto é, a atração e retenção dos clientes por meio da satisfação de suas necessidades e desejos. (SIMÕES, 2001, p. 5)*

Para ela, a segmentação é a abrangência do Marketing que pode ser eficientemente aplicada ao ambiente interno da organização. Isto porque permite o reconhecimento das diferenças individuais da área de recursos humanos, assim como dividir os funcionários de acordo com suas expectativas no que tange aos mais variados aspectos organizacionais, incluindo contratos e jornada de trabalho.

No levantamento de tais expectativas, as pesquisas de mercado ganham extrema importância. A pesquisa de clima interno, por exemplo, objetiva identificar as percepções dos colaboradores acerca dos pacotes e programas oferecidos, provendo informações sobre a necessidade de reformulação e de melhoria das políticas-chave. Ademais, produz efeito positivo por levar em conta as opiniões destes colaboradores (CERQUEIRA, 2002).

Este mesmo autor chama ainda a atenção para o fato de as pesquisas de mercado, realizadas das mais diversas formas - questionários, entrevistas pessoais, reuniões informais de gerentes ou discussões em grupo - fornecerem uma base para monitorar o impacto dos programas de recursos humanos nos colaboradores, além de servirem para verificar se estes últimos estão atingindo as metas propostas. Neste sentido, o Endomarketing serviria para proporcionar uma estrutura de ação e um enfoque prático pelo qual a equipe de recursos humanos pode aportar soluções efetivas a problemas-chave e, desta forma, tornar-se a responsável pelo sucesso da empresa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa qualifica-se como qualitativa pelo ângulo da abordagem, tendo em vista seu foco ter sido aprender e interpretar, com elevado envolvimento da pesquisadora. Já quanto aos meios qualifica-se como exploratória, já que esta última não tinha uma ideia clara dos problemas que encontraria ao longo do trabalho (COOPER; SCHINDLER, 2011).

No que diz respeito aos fins, ela se constituiu de pesquisa de campo, que levantou tanto informações secundárias via busca bibliográfico-documental, como informações primárias via pesquisa de campo junto ao sujeito selecionado (VERGARA, 2013).

O levantamento das informações primárias se deu por meio de entrevista semiestruturada realizada com a gerente da área de RH de empresa de mídia exterior aqui denominada pelo nome fictício de Outmidia. A delimitação temporal foi o último trimestre do ano de 2013, e a delimitação geográfica foi a cidade do Rio de Janeiro.

A entrevista foi realizada no local de trabalho comum ao pesquisador e à entrevistada, após o horário de trabalho. A duração foi de 30 minutos e a conversa foi gravada, além de o pesquisador ter anotado seus pontos mais relevantes, para posterior análise. Não foi realizado pré-teste, dado que o sujeito da pesquisa é único.

O conteúdo das conversas, assim como a lembrança do pesquisador em relação às reações da entrevistada, foi tratado por meio da técnica da análise de discurso numa vertente aqui denominada *soft* conforme buscou reproduzir os procedimentos adotados por Damascena e Farias (2013, p. 7):

A análise de discurso é a “interpretação fundamentada em uma argumentação detalhada e uma atenção cuidadosa ao material que está sendo estudado” (GILL, 2002, p. 266). A atenção tratada pela autora refere-se à preocupação com os dados coletados e o contexto em que ocorreu a coleta desses dados. Durante a realização das entrevistas, foram observados e anotados no caderno de campo os gestos, entonações da voz, pausas, respirações, aspectos linguísticos e expressões faciais que implicassem em mudanças de sentido, objetivando identificar os aspectos não verbais que o pesquisador considerou importantes para a análise do discurso. Assim, foram considerados os aspectos linguísticos, relacionados à forma como algumas palavras e expressões foram utilizadas e aspectos extralinguísticos, que são os gestos, posturas, expressões faciais. Os aspectos linguísticos foram expostos entre parênteses, para: a) evidenciar sujeitos ou objetos ocultos nos trechos destacados; b) explicar expressões linguísticas ou colocações cotidianas e; c) evidenciar o uso de recursos linguísticos, como ironias, por exemplo. Os aspectos extralinguísticos foram expostos entre colchetes, para: a) evidenciar os gestos, posturas, expressões faciais; b) evidenciar pausas e silêncios. As pausas curtas, relativas à respiração ou a pequenos silêncios são inseridas por meio de reticências. Já as pausas longas, consideradas momentos de silêncio, estão identificadas com a palavra “pausa” entre colchetes.

Os temas mais relevantes apontados pela entrevistada se encontram no item de resultados da pesquisa de campo, ilustrados com passagens das conversas consideradas representativas.

Dentre as limitações mais relevantes sofridas por esta pesquisa podem ser citadas três: 1) o autor da pesquisa é funcionário da Outmidia, o que certamente prejudica a necessária imparcialidade científica; 2) apesar da garantia do anonimato da empresa neste artigo, é possível que as opiniões da gerente entrevistada tenham sido calibradas pela sua posição profissional, com ela provavelmente evitando eventuais manifestações que pudessem vir a ser consideradas ameaçadoras à sua posição na empresa; e 3) tratando-se de pesquisa de abordagem qualitativa, revelam-se os perigos implicados pela flexibilidade que o pesquisador possui, já que, de acordo com sua visão, podem-se conseguir variadas respostas para um mesmo fenômeno.

4 A EMPRESA OUTMIDIA

A empresa norte-americana Outmidia é a maior empresa do mundo em mídia exterior – também conhecida como mídia *out of home* - atuando na comercialização de *outdoors*, de painéis, de mobiliário urbano, de publicidade em centros comerciais, em metrô, em ônibus, em táxis, e de mídia aeroportuária. Está presente em mais de 30 países, e sua experiência remonta a mais de um século nos Estados Unidos e a mais de 40 anos na área de mobiliário urbano na Europa.

Com vendas anuais mundiais de mais de R\$ 5,5 bilhões, a Outmidia possui 870 mil espaços publicitários (incluindo em 60 aeroportos de diversos países), mais de 3.500 contratos de mobiliário urbano, e 300 contratos com *shopping centers* nos Estados Unidos.

Nos Estados Unidos, a Outmidia trabalha com mais de 144 mil pontos publicitários e está presente em 45 dos 50 maiores mercados geográficos do país, onde opera também publicidade em aeroportos, estações de embarque de trens, e táxis. É dona de 60% do espaço publicitário da Times Square na cidade de Nova Iorque, sobressaindo-se os anúncios de grande porte ali localizados.

Sua atuação no Brasil, onde conta atualmente com 174 funcionários, pode ser colocada em termos de timeline:

- 1999. A Outmidia inicia suas operações na cidade de Rio de Janeiro atuando na área de mobiliário urbano, após vencer licitação por 20 anos para a instalação e a comercialização de espaços na zona sul e no centro da cidade.
- 2001. A Outmidia estende sua área de atuação ao estado de São Paulo com a aquisição de duas empresas publicitárias conceituadas e respeitadas localmente, líderes no mercado brasileiro de *outdoor*.
- 2003. A Outmidia ganha a licitação de mobiliário urbano em Curitiba, para comercializar 2.900 faces publicitáriasⁱ que dão cobertura a toda a cidade, destacando-se com elementos de *design* moderno representativos dessa última
- 2004. A Outmidia lança, no Rio de Janeiro, o modelo de banca de jornal denominado Newsstand Media, produto inovador desenvolvido por sua equipe de *designers* com um desenho integrado à cidade e que valoriza a exposição do *layout* do anunciante.
- 2006. A Outmidia sofre a fusão em suas operações no Brasil, criando uma só razão social e passando a ter uma única equipe comercial, responsável pela comercialização de todos seus produtos.
- 2007. Com a entrada em vigor a Lei Municipal 14.223 (Lei Cidade Limpa), a Outmidia se vê obrigada a retirar todas as suas estruturas da cidade de São Paulo. No Rio de Janeiro, a A Outmidia ganha a concessão para a exploração publicitária de 34 porta-*posters* em estrutura em aço e alumínio com iluminação por lâmpadas fluorescentes instalados na orla da zona sul. Na cidade paulista de Campinas lança a mídia de espaço publicitário aplicada em bancas de jornal além dos *outdoors* e de painéis. Também instala, com exclusividade na cidade de São Paulo, painéis sequenciais de *design* italiano diferenciado e de alta visibilidade, às margens de duas importantes avenidas.

- 2008. Após Campinas, a mídia de espaço publicitário aplicada em bancas de jornal é introduzida no mercado de Curitiba.

5 DIFICULDADES ADMINISTRATIVAS DA OUTMIDIA

Atualmente, a Outmidia encontra-se em fase de troca da direção executiva, com novos profissionais tendo sido posicionados pela matriz. Estes têm três principais objetivos: aumentar a receita líquida, aperfeiçoar os ativos atuais, e reverter dificuldades internas causadas por iniciativas administrativas anteriores.

Este último ponto se destaca dos demais como de maior importância, já que a Outmidia experimentou gestão no passado recente que foi mal avaliada pela matriz. No caso, esta última não aprovou diversas iniciativas que vinham sendo tomadas, e que terminaram por acarretar perda de *market share* da empresa. Estas iniciativas incluíam as formas como era realizado o acompanhamento das oportunidades de mercado e como eram repostos funcionários de níveis tanto operacional quanto executivo, a ausência de uma política de valorização dos colaboradores mais destacados, e o controle frouxo dos processos.

Nesta estratégia de recuperação de posição de mercado, a tática aplicada se desdobra em dois focos. O primeiro é o aproveitamento das oportunidades de negócios que se vêm colocando com a proximidade dos eventos internacionais a serem realizados no Brasil - mormente a Copa do Mundo e as Olimpíadas. Já o segundo foco é usufruir do forte crescimento que o mercado doméstico de mídia exterior vem apresentando:

De acordo com dados divulgados pelo Projeto Inter-Meios, os investimentos em mídia do mercado publicitário brasileiro de janeiro a maio de 2013 cresceram 1,79% em relação ao mesmo período do ano passado, somando R\$ 11,87 bilhões. O meio com melhor desempenho no período foi a mídia exterior, que registrou incremento de 10,16% no faturamento, resultado impulsionado pelo retorno do mobiliário urbano em alguns pontos de São Paulo. (MEIO E MENSAGEM, 2013, sem página definida)

6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Graduada em Marketing, com 37 anos de idade, a gerente entrevistada é responsável pela área de RH da Outmidia há 10 meses. Sua atuação se dá nos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração estratégica, além de ser responsável pelo planejamento de ações de marketing, por eventos e pelo controle de *budget*. Também se envolve na elaboração e na implantação de processos e de políticas de RH, na definição de competências corporativas, no planejamento e no levantamento de necessidades de treinamento, além de elaborar e aplicar treinamentos motivacionais. Outras atribuições incluem avaliação de potencial dos colaboradores, elaboração e implantação de programas de desenvolvimento, e gestão de pessoas.

Com esses instrumentos, a empresa busca atingir várias metas: reduzir o turnover dos funcionários, reter talentos, implantar programa de recrutamento interno, implantar e gerir os índices de desempenho da área de Recursos Humanos, e controlar e planejar o headcount alinhando-o ao plano de negócios da empresa. Paralelamente a Outmidia visa a reter seus melhores talentos, inclusive por meio da implantação de programa de recrutamento interno.

A primeira afirmação da entrevistada, quando questionada, em termos de Endomarketing, sobre como sua área pode atuar para mitigar os efeitos, sobre os colaboradores internos, de dificuldades administrativas que a empresa tem experimentado, foi no sentido de indicar que há várias formas como isto pode ocorrer,

como a busca pela construção de relacionamentos dos funcionários para a Outmidia, esclarecendo as dificuldades momentâneas da organização e compartilhando os objetivos da empresa. O que a gente tem que buscar é fortalecer a relação entre empregado e empregador... Outra forma importante é usar o Endomarketing como ferramenta de comunicação e de integração. Assim, a gente pode [*ênfase no verbo*] conseguir que os colaboradores sejam motivados para cumprirem suas tarefas com eficiência.

Por outro lado, ela foi muito explícita ao dizer que nenhuma destas formas é eficaz por si só; ao contrário, seria necessário haver uma prévia “preparação” das pessoas

que serão objeto destas ações, para que, desta forma, elas consigam atingir seu intento final:

É um processo muito difícil [*pausa*]. O foco principal é sintonizar e sincronizar [*ênfase na pronúncia dos verbos, para frisar a similaridade de grafia entre os dois e a diferença de significado entre eles*] todas as pessoas que trabalham na empresa para entender a importância do Endomarketing internamente... Ou seja, você primeiro conscientiza todos os gestores para que eles conscientizem suas respectivas equipes, para, aí sim [*ênfase na expressão*] obter sucesso com o Endomarketing. Enfim, o diferencial que sempre é levado em consideração nesses casos é o interesse e o empenho de cada gestor para com a ferramenta.

Além disto, ela frisou que o Endomarketing por si só pode ser incapaz de proporcionar os resultados esperados. Ou seja, outros instrumentos deveriam ser levados em consideração na busca de um resultado mais consistente, especificamente no que tange ao processo de reestruturação da Outmidia:

(...) Não vejo o Endomarketing como peça primordial neste momento porque o processo Endomarketing não pode ser implementado se há falta de estrutura organizacional. Por exemplo, no momento ainda não temos gestão de Marketing na organização [*pausa, expressão pensativa*]. Também tem a ausência de apoio gerencial, porque a alta gerência tem que demonstrar constantemente um apoio ativo a todo o processo de Endomarketing, se não, não funciona... Por isso, estes instrumentos que eu falei vejo como primordiais, no momento, para ajudar a empresa, como pesquisa de clima, programa de gestão por competência e avaliação de desempenho... São importantíssimas para amenizar os problemas administrativos pelos quais a Outmidia vem passando [*expressão firme*]. Além do empenho total [*frisando a palavra "total"*] de seus colaboradores para ajudarem a empresa a se reerguer no mercado de mídia exterior.

Outro aspecto abordado pela entrevistada remeteu aos resultados administrativos da gestão anterior: por deficientes, vieram a trazer prejuízos póstumos, cujos efeitos estão sendo sentidos na gestão atual. Esta situação tem implicado a necessidade de esforço redobrado do time administrativo atual, no sentido de atingir os objetivos da organização. Isto tem se refletido inclusive no caso do Endomarketing, com o destaque ficando por conta das dificuldades extras para implementar esta ferramenta:

Lógico que os problemas administrativos causados pela gestão anterior têm dificultado muito o trabalho dos novos gestores, como eu, por exemplo [*leve sorriso irônico*]. O orçamento é muito reduzido, impossibilita a implementação de muitas ferramentas para ajudar a empresa a resolver os

problemas... Você vê só, o próprio Endomarketing só é eficaz quando os colaboradores interagem mais. Mas, na minha opinião, no momento é difícil isto acontecer [*expressão de certo desalento*]... Eles dizem que não têm tempo *prá* nada porque estão sobrecarregados com as rotinas de trabalho. Entendeu? [*expressão um pouco aflita*] Daí a importância de cada gestor para conscientizar seus colaboradores em relação ao processo do Endomarketing...

Neste contexto, a reestruturação da empresa vem sendo buscada de forma acelerada, processo no qual o destaque tem ficado com os aspectos ligados à comunicação interna. Isto tem sido de suma importância para aproximar os colaboradores às diretrizes e às decisões tomadas pelos gestores atuais, ponto que foi abordado pela entrevistada:

Identifiquei esta dificuldade de comunicação sim, e já estamos trabalhando forte em cima deste ponto... Você já percebeu que a comunicação via email melhorou, atualizamos a cada trimestre os resultados da organização, esclarecemos todas as decisões tomadas pela alta cúpula, principalmente no que diz respeito à comunicação interna... O que acontecia quando eu cheguei era que a gente tinha varias empresas dentro da própria Outmidia com informações importantes da organização, que eram tomadas e divulgadas somente *prá* matriz em São Paulo. Quer um exemplo? [*entrevistada inclinou-se para a frente, demonstrando interesse maior nesta parte da conversa*] As informações do departamento de TI, como atualização de sistemas *prá* fornecer melhorias para ele. O problema é que esta informação só era divulgada para a matriz! [*expressão de surpresa*] Daí, o que acontecia? As melhorias somente eram percebidas e captadas pelos colaboradores de São Paulo. É claro que, com isto, as outras filiais - Rio de Janeiro e Curitiba – não tinham condição de captar estas melhorias. Mas graças a Deus [*expressão de alívio, olhos voltando-se para cima*], junto com o meu diretor a gente já está mudando isto. Agora, toda atualização de sistema ou informação importante da alta cúpula, assim que é tomada, é imediatamente [*ênfase no "imediatamente"*] divulgada para todas as filiais. O grande passo depois disto está programado para a partir do ano que vem: pretendo unificar a festa de final de ano com todas as filiais! [*sorriso aberto*]

Finalmente, se o Endomarketing no ambiente corporativo é considerado um diferencial em especial para o público interno das organizações, na Outmidia reina a visão de que a empresa pode começar a se reerguer melhorando seu ambiente externo. Neste sentido, a entrevistada enfatizou:

Todos os gestores precisam se conscientizar para importância do Endomarketing, principalmente na fase atual da Outmidia... Quando eu cheguei, eu vi que existiam várias empresas em cada uma de suas filiais. Mas, na minha opinião [*a entrevistada colocou a mão no peito, como que para reforçar a posse da opinião*], já estamos mudando este ponto, com novas medidas em relação à comunicação interna... E no futuro virão mais ações no RH para melhorar a comunicação interna.

7 CONCLUSÃO

A pesquisa mostrou que o crescimento bem sucedido de uma empresa que vem passando por reestruturação devido a problemas causados por gestões passadas pode ter, como um de seus principais fundamentos, uma boa comunicação com seu público interno, ou seja, os funcionários. Ou seja, o Endomarketing pode ser uma ferramenta para mitigar os efeitos, sobre os colaboradores internos de dificuldades administrativas que a Outmidia tem experimentando, conforme aproxima seus colaboradores internos, fortalece o ambiente de trabalho, e melhora a comunicação, a integração e o relacionamento de seus funcionários para com a empresa.

Da mesma forma, ficou evidenciado que a contribuição do departamento de recursos humanos pode ser relevante para o sucesso do Endomarketing, conforme a aplicação deste último se baseie no conhecimento do departamento a respeito dos dados da organização e dos colaboradores internos – informação primordial para o desenvolvimento desta ferramenta.

Também é necessário destacar a importância do comprometimento de todas as áreas da empresa como desenvolvimento de ações de Endomarketing, com destaque para a iniciativa de encabeçamento adotada por seus gestores. Estes, em primeiro lugar, têm que entender todo o processo da ferramenta e, principalmente, acreditar, para apenas então divulgar e envolver seus subordinados enfatizando a importância da iniciativa. Neste panorama, o destaque de fato se coloca naquele que gerencia a área de Recursos Humanos: a ele cabe sintonizar todos os envolvidos em uma mesma direção, além de ter a necessária habilidade para administrar os eventuais conflitos, de forma que não ocorram ruídos de comunicação.

É necessário salientar, ainda, outro aspecto de relevância para o Endomarketing, ainda que pouco ressaltado na literatura pertinente: o fato de que ele se pode tornar peça fundamental para combater a chamada contrapropaganda que colaboradores insatisfeitos podem vir a promover contra a empresa. No caso, o Endomarketing detém a capacidade de promover a divulgação correta dos valores e dos objetivos

da empresa, evitando-lhe, assim, a disseminação de uma imagem negativa, além de ajudar como peça motivacional.

Para futuros estudos, sugere-se que seja explorada a visão dos demais executivos da Outmidia a respeito do assunto, de forma a se terem informações suficientes para a triangulação necessária à constituição de estudo de caso desta empresa.

ⁱ Faces publicitárias são as partes interna e externa do painel de dois lados que forma, por exemplo, as laterais de abrigos de ônibus, onde são colados *posters* de campanhas publicitárias; ou seja, cada lado equivale a uma face publicitária, sendo a interna a face do fluxo da via, e a externa a face do contrafluxo, mais visível ao pedestre.

REFERÊNCIAS

- ALVES, F.; ROCHA, R.; OLIVEIRA, L. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Curitiba (PR), outubro 2002. Disponível em < http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf >. Acesso em 05 Out 2013.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**: um ciclo de entrevistas com Saul Fangaus Bekin. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro:Atlas, 2009.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 10. ed., 2011
- DAMASCENA, E.; FARIAS, S. Os elementos sensoriais em supermercados: um estudo junto a pessoas com deficiência visual na perspectiva da pesquisa transformativa do consumidor. XXXVII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ), setembro 2013
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002
- GOMES, Giovana Alves; TÓFANI, Flávio. **Endomarketing**: fator motivacional para clientes internos. Belo Horizonte, 2007.

IDERIKA, C.; SILVA, L.; PRATES, E. **Endomarketing**. 2009.

MEIO E MENSAGEM. **Investimento em mídia cresce no Brasil**. 30 agosto 2013. Disponível em http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4858:investimento-em-midia-cresce-no-brasil&catid=36:noticias&Itemid=196. Acesso em 11 nov 2013

OLIVEIRA, L. E. B. **Gestão do conhecimento na administração de recursos humanos: A informação para gerenciamento de pessoas**. Disponível em <<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/gestao-conhecimento-na-administracao-recursos-humanos-.htm>>. Acesso em 05 Out 2013.

SILVA, E.C.C.; SACOMANO, J.B.; MENEGHETTI, J. L. **Uma análise da evolução da área de Recursos Humanos frente a novas exigências dos sistemas produtivos**. Disponível em <http://www.gestaodepessoas.com.br/artigos_arquivos/Evolucao_RH_frente_exigencias_sistemas_produtivos.pdf>. Acesso em 29 set 2013.

SIMÕES, A. F. **Endomarketing: Fundamentação Teórica e Aplicação Prática de um Projeto**. Monografia. Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo (USP), 2001. Disponível em: <www.administradores.com.br/.../Endomarketing.../13508/>

SPILLER, Eduardo Santiago; PIÁ, Oaniel; LUZ, João Ferreira da; SÁ, Patricia Riccelli Galante de. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOLEDO, F. **O que são Recursos Humanos**. São Paulo: Brasiliense, 5a ed., 1982.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013

WOOD Jr, T. (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2000.

YIN, R. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010