

endo♥  
marke  
ting  
estratégico

Como  
transformar  
líderes em  
comunicadores  
e empregados  
em seguidores

Copyright © 2017 Analisa de Medeiros Brum  
Copyright © 2017 Integrare Editora e Livraria Ltda.

***Editores***

André Luiz M. Tiba e Luciana Marins Tiba

***Produção editorial***

Estúdio Reis Editores

***Preparação e revisão***

Rafaela Silva J. Reis

Pedro Japiassu Reis

***Projeto gráfico e diagramação***

Gerson Reis

***Capa***

Fagner Pereira

Q-pix – Estúdio de criação – Renato Sievers

***Fotos***

Analisa de Medeiros Brum: Adriano Gonçalves

Andressa de Medeiros Brum: Rafael Renck

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**Andreia de Almeida CRB-8/7889**

Brum, Analisa de Medeiros

Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores / Analisa de Medeiros Brum; participação: Andressa de Medeiros Brum – São Paulo: Integrare, 2017.

272 p.

ISBN: 978-85-8211-083-6

1. Cultura organizacional 2. Comunicação na administração 3. Liderança 4. Motivação no trabalho 5. Marketing – Administração 6. Desenvolvimento

organizacional 7. Marketing institucional 8. Administração de pessoal –  
Marketing I. Título II. Brum, Andressa de Medeiros

17-1256

CDD 658.4

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Administração de pessoal – Marketing

Todos os direitos reservados à

**INTEGRARE EDITORA E LIVRARIA LTDA.**

Rua Tabapuã, 1123, 7º andar, conj. 71/74

CEP 04533-014 – São Paulo – SP – Brasil

Tel. (55) (11) 3562-8590

Visite nosso site: [www.integrareeditora.com.br](http://www.integrareeditora.com.br)

# Analisa de Medeiros Brum

Participação

Andressa de Medeiros Brum

# endo♥ marke ting estratégico

Como  
transformar  
líderes em  
comunicadores  
e empregados  
em seguidores

*Integrare*  
BRUNAS

*Para a minha Mãe, Fátima,  
que dedicou sua vida profissional  
a ensinar crianças a ler e a escrever.*

# Apresentação

**Receber o convite** para escrever a apresentação deste livro foi, para mim, um presente. Conheço e acompanho o trabalho da Analisa e da HappyHouse há 17 anos. Tivemos a oportunidade de trabalhar juntas em diferentes momentos da minha carreira.

Com a Analisa, conheci o conceito de endomarketing. Um conceito que agora ganha uma nova perspectiva nas empresas a partir da necessidade de se trabalhar a marca empregadora.

Através do trabalho desenvolvido junto com a equipe da HappyHouse, aprendi que a Comunicação Interna é uma das principais forças de uma empresa para gerar aproximação e engajamento com seu público interno.

E na prática, constatei a existência de apenas um elemento mais forte que a comunicação para geração de engajamento: a liderança.

Quem me conhece sabe que não me canso de dizer: um dos maiores diferenciais de uma empresa é a qualidade da sua liderança. Você já viu como é comum áreas ou departamentos de uma mesma empresa terem, muitas vezes, resultados diferentes? A empresa é a mesma. As políticas, as práticas e os procedimentos também são os mesmos. O que muda, então? O líder. E a sua habilidade de comunicar. A comunicação faz muita diferença na qualidade da liderança.

O líder é o elemento-chave capaz de tirar uma experiência de trabalho do lugar comum e transformá-la em uma experiência

excepcional. Isso gera engajamento e somente colaboradores engajados podem ser embaixadores de uma marca empregadora.

Abrir um livro que trata de conteúdos que eu acredito, escrito por uma profissional que eu admiro e respeito é, além de um presente, um privilégio.

Tenho também um motivo muito pessoal que explica minha alegria. Há alguns anos, escolhi deixar uma empresa na qual era muito feliz e adorava trabalhar. Essa decisão incluía uma mudança de cidade. Eu sairia de Curitiba, cidade na qual está a maior parte da minha família e muitos dos meus bons amigos, para conhecer novos mundos. Entre as tantas mensagens de despedida que recebi, uma me marcou de forma especial. Além do usual desejo de sucesso, ela fazia uma pergunta que me tocou profundamente. Dizia: “ ... e seus vínculos, como ficam os seus vínculos?” Era a mensagem da Analisa que, naquela época, já era minha parceira para a Comunicação Interna.

Precisei mencionar esse episódio nesta apresentação porque olhar para trás e constatar que, depois de tantos anos, o relacionamento de trabalho com a Analisa e com a sua equipe se transformou em uma parceria sólida, construída com base em competência e profissionalismo, me faz acreditar em duas coisas: que eu tive sucesso no cuidado com os vínculos e que o convite para participar deste livro celebra o valor dos relacionamentos duradouros. Concordam?

Boa leitura!

Márcia Baena

*Diretora de Gente & Gestão do Burger King*

# Sumário

Apresentação

Prefácio

Introdução

- 1 | Causa, sentido e significado
  - 2 | Hoje tudo é endomarketing
  - 3 | Endomarketing é marketing e ponto final
  - 4 | Um novo olhar sobre o público interno
  - 5 | O endomarketing estratégico
  - 6 | A marca como empregadora
  - 7 | A liderança colaborativa
  - 8 | O líder como primeiro e principal canal
  - 9 | Técnicas e estratégias de comunicação face a face
  - 10 | Mensuração de resultados
- Uma dor e um privilégio

# Prefácio

**Costumo dizer**, sério, em palestras e conversas, que não sou Diretor de Comunicação Corporativa, mas sim de Conexão Corporativa. Porque a nossa função não é informar públicos sobre decisões e produtos das empresas, mas sim juntar marcas e seus propósitos às pessoas. Conectar. E nenhuma conexão funciona se não começar dentro de casa.

Em casa, quando estamos de chinelos, relaxados, junto daqueles que nos conhecem mais, é que somos e temos de ser mais verdadeiros. Nas empresas é a mesma coisa. É com a nossa turma, por meio do público interno, que vamos conectar nossa marca ao mundo.

Assim, ele tem que ser o primeiro a acreditar, a embarcar na visão, a comprar. Acredito nisso quase tanto quanto Analisa, uma das pessoas mais dedicadas ao tema que já conheci. Com ela, também compartilho a ideia de que comunicação traz felicidade. A boa comunicação, claro.

Vivemos numa época de transparência total e compulsória. Onde não existe mais separação entre comunicação externa e interna, pois todos sabem tudo sobre as marcas o tempo inteiro.

Nesse momento, olhar para dentro de casa com carinho, verdade e emoção tem que ser o primeiro passo para uma estratégia de Marketing e de Endomarketing que pretenda ser genuinamente abrangente.

É um pouco disso o que você lerá neste livro. Mas eu diria que não é a melhor parte. Bom mesmo é descobrir em cada caso, cada dica, cada experiência, uma profissional muito apaixonada pelo que faz e totalmente conectada com seu público-alvo. Uma profissional das conexões corporativas.

Hélio Muniz  
*Diretor de Comunicação da Avon*

# Introdução

**No início dos anos 90**, quando decidi ser uma especialista em endomarketing, estabeleci o desafio de escrever um livro a cada três anos, o que me obrigaria a ter que estudar e construir conhecimento de forma sistemática e que contribuiria para que eu alcançasse o objetivo de me tornar uma referência nesse assunto.

Desde o início, adotei a técnica de ler tudo o que encontrasse sobre gestão de pessoas e marketing, e que pudesse ser aproveitado e versado para a comunicação de uma empresa com o seu público interno.

Costumo comprar livros nas livrarias dos aeroportos, nas muitas viagens que faço a trabalho. Compro os títulos que me atraem e folheio durante as viagens, lendo apenas os capítulos que me interessam e marcando à caneta aquilo que pode ser usado no endomarketing.

Somado a isso, tenho memória auditiva, o que me faz aproveitar, também, as muitas palestras que tenho a oportunidade de assistir. O fato de atuar como palestrante, leva-me a fazer apresentações em congressos e convenções promovidos pelas empresas. Nesses eventos, sempre que posso, chego antes e vou embora depois da última palestra. Isso permite que eu assista aos palestrantes que me antecedem e me sucedem. Com cada um deles, aprendo algo que considero importante.

E assim, a partir daquilo que leio, escuto e aprendo com as

empresas, tenho escrito meus livros. O primeiro foi publicado em 1994, quando ninguém havia escrito sobre esse tema e o último, em 2013, quando o assunto não era mais uma novidade. Chegou a hora, portanto, de escrever o próximo que começo hoje, dia 8 de maio de 2017, no escritório do apartamento onde moro, em Porto Alegre.

Comecei esta introdução comentando sobre como o meu processo criativo acontece porque sempre tive a sensação de estar roubando ideias, uma vez que o conteúdo construído por mim nada mais é que uma colcha de retalhos do pensamento de pessoas que leio e assisto, mesmo que tudo sofra uma adaptação para ser aproveitado no ambiente interno.

Esse sentimento me acompanhou até encontrar o livro de um jovem criativo que tem o mesmo nome da cidade onde mora. Ele se chama Austin Kleon e mora em Austin, no Texas, EUA. Segundo ele, “Nada vem do nada. Todo trabalho criativo é construído sobre o que veio antes. Nada é totalmente original”. Aliás, isso está na Bíblia (Eclesiastes 1:9): “Não há nada de novo debaixo do sol”.

Em seu livro *“Roube como um artista – 10 dicas sobre criatividade”*, Austin Kleon defende que “toda ideia é apenas um mashup, ou um remix de uma ou mais ideias anteriores”. Ao ler o livro de Austin, deixei de me sentir uma farsa, literalmente. Quando ele diz que “primeiro, você descobre o que vale a pena roubar” e que “quando você olha para o mundo dessa maneira, para de se preocupar com o que é bom e o que é ruim – há apenas coisas que valem a pena ser roubadas e coisas que não valem”, senti-me representada.

Entretanto, jamais gostei de livros que são um conjunto de citações de outros autores. Sempre me orgulhei de escrever livros nos quais defendo minhas próprias ideias, embora com a consciência de que o conteúdo colocado ali foi inspirado em informações que encontrei ao longo do caminho.

A verdade é que as ideias de Austin fizeram com que eu me sentisse livre do fardo de ter que ser completamente original e passasse a aceitar o meu processo criativo como algo que acontece naturalmente, e que nada mais é do que a forma que escolhi para me inspirar. Esse sentimento de alívio foi ainda maior quando me dei conta de que, ao transformar as informações que encontro na teoria que coloco nos meus livros e nos serviços que presto, levo em consideração o profundo conhecimento que possuo sobre o mundo corporativo, por já ter trabalhado e convivido com mais de 100 empresas de diferentes portes e segmentos.

Percebi, também, que não sou uma acumuladora de ideias e, sim, uma colecionadora, pois só guardo aquilo que realmente me interessa. Ser seletiva facilita o meu processo e o meu dia a dia. Um produtor de filmes americanos chamado Jim Jarmush sugeriu: “roube qualquer coisa que ressoe em você, que inspire ou abasteça sua imaginação”. Isso é, portanto, o que tenho feito e o que faz deste meu novo livro, um apanhado de tudo aquilo que colhi por aí nos últimos tempos e que busquei transformar para repassar aos profissionais que, ao lerem o que pretendo escrever, também roubarão minhas ideias para utilizá-las nas empresas em que atuam.

Neste livro, quero abordar o endomarketing de uma forma mais estratégica e coerente com os novos tempos. Meu desafio é propor uma nova forma de olhar para o assunto.

O endomarketing pode ser definido, hoje, como todo e qualquer movimento que uma empresa faz no sentido de atrair, integrar, engajar e reter talentos.

Os resultados, em nível de atração, começaram a ser percebidos no momento em que as empresas, hoje consideradas benchmarking nesse assunto, passaram a se posicionar como marcas empregadoras. Para integrar e reter talentos, está a informação corporativa, que, se bem trabalhada internamente, além de contribuir para que esses

objetivos sejam atingidos, promove o alinhamento do pensamento e das atitudes das pessoas à estratégia da empresa. Assim, o tão desejado engajamento por parte do público interno ao que a empresa propõe, decide ou realiza, é decorrente da forma como a informação acontece dentro dela.

Mas, embora não pareça, esse é um processo bastante difícil para as empresas, mesmo para aquelas que possuem boa intenção, além de recursos humanos e financeiros alocados para isso. Acredito que, por isso, tenho sido constantemente questionada sobre o que se deve fazer para alcançar resultados com iniciativas de endomarketing, como se as estratégias pudessem ser iguais para todas as empresas. Qual é o segredo? No fundo, é isso que as pessoas que me questionam querem saber.

Quando a pergunta citada acima acontece, percebo que ainda existem empresas que mantêm seus canais focados em avisos e comunicados, sem entregarem ao seu público interno informações mais consistentes sobre o negócio, mercado, gestão, desafios, estratégias e resultados. São empresas que mantêm um mural digital “porque é um canal moderno”, implantam uma intranet “porque toda empresa tem” e buscam um fornecedor para criar um aplicativo interno para que seja mais um veículo com conteúdo superficial. São empresas que aprovam uma campanha “porque está bonita” e que fazem “a festa pela festa”, sem que haja um conceito estratégico sendo trabalhado naquele momento, que pode não ser apenas motivacional, mas também informativo.

Já os resultados em nível de informação, integração e consequente engajamento somente serão alcançados quando essas empresas entenderem que a informação corporativa precisa ser trabalhada com sistemática, responsabilidade e profundidade. Mais do que isso, os profissionais responsáveis pelo endomarketing precisam entender que o conteúdo é mais importante que a forma,

embora o ato de “vender a imagem para dentro” pressuponha o uso de técnicas e estratégias de marketing para despertar a atenção do público, e a forma seja uma dessas estratégias.

Outro fator relevante é a participação do líder nesse processo. A empresa que consegue que a liderança atue como primeiro e principal canal de comunicação com o público interno, obtém resultados significativos no que se refere à assimilação das mensagens e ao engajamento por parte das pessoas.

O grande segredo está, portanto, na profundidade do conteúdo que, quando entregue pelos meios adequados, torna-se não apenas eficiente, mas eficaz na geração de resultados concretos.

Dentro desse contexto, pretendo focar este livro em dois temas que considero a grande necessidade das empresas neste momento:

- A construção e a comunicação do *EVP – Employee Value Proposition*, com a apresentação de três diferentes exemplos; e
- A preparação dos líderes para que assumam o papel estratégico que possuem no processo da informação.

E como também costumo roubar ideias das empresas para as quais trabalho, quero me inspirar na Renner, uma organização que tem sido incansável na busca pela simplicidade, sem descuidar do seu valor maior que é “encantar”.

Aprendi sobre a simplicidade, também, lendo o livro do ex-diretor criativo da Apple, Ken Segall, chamado *“Incrivelmente Simples”*. Nele, o autor defende a ideia de que “se tiver que escolher, qualquer pessoa mentalmente irá escolher o caminho simples ao mais complicado”. Há quem diga, também, que hoje a simplicidade é o novo luxo, o que me faz abordar os assuntos que escolhi para este livro da forma mais simples e coloquial possível, para que seja uma

leitura rápida e prazerosa, sensibilizando e ajudando profissionais cuja rotina de planejamento e operacionalização do endomarketing é cada vez mais intensa e complexa, decorrente da expectativa das pessoas, que só aumentou nos últimos anos.

Refiro-me a uma linguagem direta e conectada com o leitor, como um contar de histórias, porém com a consistência que o assunto exige. Meus livros nunca se propuseram a ser acadêmicos e, sim, um relato das minhas percepções, por vezes alicerçadas em alguns autores.

Neste livro, usarei o termo “empregado”, embora saiba que, muitas vezes, o público interno extrapola o significado dessa palavra, pois existem muitos outros segmentos de público considerados internos. É importante ressaltar, também, que uso o termo “empregado” porque é o que considero mais correto, uma vez que estou abordando a relação capital/trabalho, na qual existem o empregador e o empregado. Mas poderia usar o termo “colaborador”, como tantas empresas.

Trabalhando para diferentes segmentos e organizações, não tenho preferência por um ou outro termo, pois conheço muitos (funcionário, profissional, integrante, associado, parceiro etc.) e porque acredito que o importante é a integridade que a empresa coloca no seu relacionamento com o público interno e não a palavra que usa para se referir a ele.

Sobre os exemplos que cito, tanto no que se refere à prática do endomarketing, quanto à comunicação líder/equipe, são das empresas com as quais convivo, como prestadora de serviços, ou decorrentes da minha experiência como líder, à frente de uma agência de endomarketing que possui 70 empregados.

Outro detalhe sobre este livro é que estarei acompanhada da minha filha Andressa de Medeiros Brum. No livro “*Respirando Endomarketing*”, que escrevi em 2003, contei com a participação do

planejador criativo Carlos Eduardo Palhares André, meu sócio na agência. Agora chegou a vez da minha filha, cuja trajetória profissional resumo a seguir.

Começo dizendo que uma das coisas que sempre me surpreendeu na Andressa foi a sua absoluta certeza sobre tudo, principalmente sobre o que desejava ser no futuro.

O poeta Zaratustra, de Nietzsche, dizia: “leve o tempo que for preciso para decidir o que você quer ser na vida. Depois, não recue sob qualquer pretexto, pois sempre haverá quem queira te dissuadir”. Pois, diante da decisão rápida que ela tomou, ainda pequena, de que queria fazer o mesmo que eu, tive medo que logo mudasse de ideia, o que não aconteceu.

No final do ensino fundamental, aos 17 anos, ela resolveu trabalhar na agência no turno em que deveria estar frequentando o curso pré-vestibular, que optou por não fazer. Chegou, espalhou os cadernos em cima de uma mesa e, nos primeiros dias, passava as tardes estudando. Aos poucos, as pessoas começaram a pedir ajuda a ela para trabalhos mais simples. Sem que eu saiba como e quando isso aconteceu, um dia me dei conta de que ela havia se tornado Assistente de Atendimento. Logo depois, já estava substituindo as Executivas de Contas em períodos de férias, ou durante suas viagens. Foi quando percebi que a minha filha já era uma ótima profissional de Atendimento.

Hoje, cinco anos depois, aos 22 anos, a Andressa faz parte da equipe de Planejamento da agência e domina cada etapa do nosso processo.

No final de 2016, quando se formou em Administração de Empresas pela ESPM/RS (Escola Superior de Propaganda e Marketing), escolheu como tema do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) “A Utilização do *EVP – Employee Value Proposition* para Atração e Retenção de Talentos por Grandes Empresas Brasileiras”.

Para isso, estudei cinco empresas que implementaram o *EVP* e, neste trabalho, explorei a relação positiva dessa ferramenta com a atração e a retenção de talentos que acontece a partir do alinhamento de expectativas entre o que a empresa oferece aos seus empregados com o que ela espera receber em troca, obtendo, como consequência, a diminuição da rotatividade, a redução de custos com pessoas, o aumento do engajamento interno e a melhora do clima organizacional. Esse estudo, realizado sob a coordenação da Professora Me. Ana Cláudia Fleck, foi adaptado, permitindo que a Andressa participe desta obra, o que me enche de orgulho.

Assim, desejo que este livro represente, para o leitor, um momento de inspiração e de aprendizado, gerando insights que sirvam para colocar o Endomarketing num patamar cada vez mais alto, pois esse é o seu lugar.



# Causa, sentido e significado

Os americanos estão vivendo o que chamam de uma “epidemia de infelicidade no trabalho”. Segundo pesquisa realizada recentemente nos EUA, 60% das pessoas não gostariam de estar fazendo o que fazem nas empresas em que trabalham. Diante desses dados, a nossa primeira reação é pensar que no Brasil não deve ser diferente. Mas é. Uma pesquisa da Etalent, com apoio da Catho, há menos de dois anos, mostrou que o percentual de profissionais brasileiros se declaram infelizes no trabalho que exercem é de 39%.

A pesquisa mostra, também, que o grau de insatisfação do brasileiro pode ter como principal componente, a falta de conhecimento sobre o seu principal talento, item fundamental para a felicidade na carreira, pois quando o indivíduo sabe qual atividade é mais adequada ao seu perfil, maior é a sua proximidade com o sucesso. Essa pesquisa também avaliou o nível de satisfação dos profissionais em relação à empresa em que atuam. O resultado atingiu 65% de favorabilidade, ou seja, também nesse item o contexto brasileiro é melhor que o americano.

Aspectos como oportunidades de desenvolvimento, ambiente e rotina de trabalho, relacionamento com colegas e gestores, além da remuneração, são os principais componentes da satisfação do profissional brasileiro.

Nos últimos tempos foram realizadas muitas pesquisas sobre a felicidade no ambiente de trabalho. O curioso é ver que as expressões “felicidade” e “amor pelo trabalho” são pouco encontradas nos livros, artigos e matérias que abordam o endomarketing e a gestão de pessoas da atualidade. O que se encontra são expressões como “satisfação” e “motivação”. No entanto, sabemos que a felicidade, quando relacionada com o trabalho, é capaz de contribuir fortemente para a geração de lucro, pois se analisarmos os rankings de pesquisas como “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” da *Você S/A* ou “*GPTW – Great Place to Work*”, é possível perceber que as

organizações que conquistam as melhores colocações são também as que estão melhor posicionadas como negócio.

Não há dúvidas de que pessoas que se sentem felizes com o seu trabalho produzem mais e de maneira bem mais efetiva, uma vez que esse é o estado emocional ideal para que o ser humano coloque toda a sua energia naquilo que faz. Refiro-me ao benefício do aumento de desempenho e acredito que não exista uma única empresa que não deseje isso.

Quando uma pessoa não vê o seu trabalho como importante, não consegue ter o nível de envolvimento que a empresa espera dela. Da mesma forma, não consegue sentir prazer naquilo que faz e trabalha contando as horas para voltar para casa. Para o jornalista Alexandre Teixeira, “a felicidade no trabalho é o lado menos visível da sustentabilidade, ainda que talvez seja a utopia certa para o século 21”.

Sabemos que as empresas não se interessam mais somente pelos braços das pessoas, como acontecia antigamente. Hoje, as empresas se interessam também por cérebros e corações. Em outras palavras, as organizações querem que as pessoas se envolvam emocionalmente com o trabalho, pois sob o ponto de vista do engajamento, sabem que só têm a ganhar com isso.

Conheço uma empresa que adotou, como posicionamento interno, a expressão: Somos aço e coração. No “somos”, representou o público interno, no “aço”, além do negócio, fez alusão à força e a determinação das pessoas que habitam a região onde a empresa está localizada e, no “coração”, deixou claro o envolvimento emocional que espera dos seus empregados.

Outro movimento percebido nos últimos tempos foi a busca por sentido e significado no trabalho. As pessoas querem trabalhar em algo que seja importante e que traga benefícios para a sociedade.

Mesmo num contexto político e econômico complicado, é comum

vermos pessoas se desligando de grandes empresas onde ocupavam cargos importantes e, conseqüentemente, recebiam bons salários, benefícios e incentivos, para se dedicar aos seus próprios projetos ou se vincular a uma outra organização com a qual se identificaram mais intensamente. Em resposta a isso, as empresas passaram a buscar posicionamentos internos que não apenas valorizam as pessoas enquanto profissionais, mas também representam grandes causas com as quais todos possam se identificar.

A causa pode ser entendida, também, como missão ou propósito. Particularmente, prefiro o termo propósito. Mas independente da palavra escolhida para definir o porquê de estarmos fazendo algo, a verdade é que muitas pessoas ainda desconhecem o motivo pelo qual a empresa em que trabalham existe e atua. Isso certamente impacta na forma com que essas pessoas se entregam ao trabalho, ou no grau de integridade que atribuem à empresa.

Para os empregados em empresas de varejo, ou de serviços, que lidam diretamente com o cliente e podem avaliar o nível de satisfação pela proximidade que possuem com ele, é mais fácil encontrar sentido e significado naquilo que fazem. O mesmo acontece com as empresas que fabricam produtos específicos. Mas, para as organizações de primeira e segunda gerações, é bem mais difícil. Por isso a importância dessas empresas priorizarem a informação sobre quem compra e em quais produtos é colocada a matéria prima que fabricam, utilizando para isso, informativos específicos sobre o produto final e seus benefícios na vida das pessoas.

Segundo o Instituto Gallup, uma pesquisa realizada recentemente mostrou que apenas 41% dos empregados, de setores diferenciados, sabem o que a empresa na qual trabalham representa para a sociedade e a razão que a torna diferente em relação aos seus concorrentes. Esse resultado evidencia uma relação direta entre a compreensão que o empregado possui sobre a identidade da

empresa e a necessidade da organização comunicar mensagens-chave que representem o seu verdadeiro propósito. Ao observarmos os times campeões nas Olimpíadas, veremos que estão jogando como se defendessem uma grande causa, a sua missão no mundo, ou o seu propósito de vida. Isso pode e deve acontecer também na relação empregado/empresa.

Para que o endomarketing aconteça de forma estratégica, é importante levar em consideração que o trabalho é um projeto de vida das pessoas e isso o diferencia do que a maioria chama de emprego.

O emprego gera dinheiro para o  
indivíduo,  
enquanto que o trabalho gera sentido.

Costumamos nos perguntar sobre o que move as pessoas. Em primeiro lugar, penso que é a necessidade e, em segundo, a paixão. A verdade é que as empresas não querem mais ser consideradas apenas mais um emprego para os seus empregados. Elas desejam fazer diferença e, para isso, precisam se posicionar de forma igualmente diferente.

Existe uma empresa que, durante algum tempo, usou um posicionamento interno muito diferente do que encontramos no mercado, representado pelo conceito: “Ideias de Colaboradores Fantásticos”. Essa empresa, além de chamar os seus empregados de “fantásticos”, reafirmava isso o tempo todo em suas campanhas de endomarketing com frases como “Colaboradores fantásticos fazem isso ...”, “Colaboradores fantásticos fazem aquilo ...”, sempre num tom elogioso, mostrando quão fantásticos eram os seus empregados e o

quanto confiava neles. Era um posicionamento interno bastante moderno e arrojado que, por meio de um adjetivo, colocava as pessoas num lugar de destaque e, ao mesmo tempo em que as empoderava, deixava muito claro o nível de superação que esperava deles. Há pouco tempo, essa empresa mudou o seu posicionamento interno em função da sua estratégia de gestão.

Um posicionamento interno nada mais é do que a representação de:

- como a empresa quer ser percebida pelo seu público interno;
- como a empresa deseja que os seus empregados se sintam;
- o que a empresa espera das pessoas que nela trabalham.

Por vezes, um posicionamento interno representa apenas um dos itens acima. Mas, dependendo da forma como foi criado, pode representar até mais de um.

Tenho conhecimento de uma empresa de comunicação que, ao longo dos anos, era reconhecida no mercado e admirada pelos seus empregados pela sua dimensão. Para se transformar numa grande causa, adotou um posicionamento externo/interno que mostrou o quanto o trabalho de cada um contribui para transformar a sociedade em algo melhor. O posicionamento adotado foi “Informar para transformar”. Nesse caso, o posicionamento foi criado para ser usado tanto internamente, quanto externamente, pois os objetivos eram os mesmos, para dentro e para fora.

Conheço outra empresa, fabricante de matéria-prima, que gera sentido e significado para os seus empregados realizando campanhas de endomarketing de forma sistemática. O objetivo é mostrar que aquilo que produz está presente na fabricação de objetos que contribuem para melhorar a vida das pessoas, da saúde à locomoção. Essa estratégia foi adotada porque a empresa entendeu que a

convivência com a matéria-prima não era suficiente para que as pessoas se sentissem trabalhando por um objetivo maior. No momento em que mostrou a contribuição para a saúde das pessoas, por exemplo, conseguiu se transformar numa causa e passou a gerar um índice maior de orgulho no seu público interno.

Se a relação capital/trabalho possui dois lados, sendo um da empresa e, o outro, do empregado, é possível dizer que:

- **da parte da empresa**, aumentou a crença de que, se as pessoas se envolverem emocionalmente com o negócio, aumentarão os níveis de engajamento e de retenção;
- **da parte do empregado**, as vidas pessoal e profissional estão cada vez mais se tornando um movimento único na busca pela felicidade. Quem possui uma vida pessoal prazerosa, também deseja um trabalho que represente uma fonte de prazer.

Outro fator determinante para o engajamento é a capacitação da liderança, pois, muito do que faz as pessoas terem vontade de ir trabalhar todas as manhãs é conviver com líderes que admiram. Sabemos que os líderes não podem se responsabilizar pela felicidade das pessoas no ambiente de trabalho, mas podem criar, em suas áreas, contextos felizes decorrentes da forma como conduzem os relacionamentos profissionais, as atividades do dia a dia e os desafios propostos pela empresa.

A convivência saudável com a liderança representa um percentual muito grande na felicidade das pessoas. Afinal, só é feliz aquele que consegue ter relacionamentos duradouros tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional. Isso traz uma responsabilidade enorme para as empresas, que têm como desafio proporcionar o melhor ambiente para um público interno cada vez mais exigente, o que não é nada fácil numa era de escândalos, de orçamento zero, de foco total

no resultado, de reestruturações e de incertezas.

Nos 22 anos em que trabalhei vinculada a uma empresa (dos 15 aos 37 anos de idade), convivi com ambientes corporativos nos quais tudo era simples, previsível, lento e estável. Quando alguém se referia a uma mudança, as pessoas sequer prestavam atenção, pois uma simples reestruturação levava anos para acontecer, quando não era esquecida.

Hoje, nas empresas, tudo é complexo, imprevisível, rápido, dinâmico e instável, ou seja, tudo pode mudar a qualquer momento, o que gera um sentimento de angústia permanente no público interno. Dentro dessa dinâmica toda, é muito difícil construir ambientes de felicidade. Portanto, se antes a preocupação das empresas com as pessoas era necessária, hoje é imprescindível.

Quando treino lideranças e falo de técnicas e estratégias de comunicação face a face, costumo dizer que tudo começa no cumprimento e termina no agradecimento. Ao relacionarmos isso com as práticas corporativas, entendemos que tudo começa na integração e passa pelo reconhecimento. Primeiro, porque nada é melhor do que sermos bem recebidos e nos sentirmos acolhidos pela empresa da qual passaremos a fazer parte. Segundo, porque vivemos uma era na qual as pessoas anseiam por reconhecimento.

A forma como as pessoas são tratadas, distinguidas e homenageadas por uma empresa influencia muito mais no seu grau de felicidade e, como consequência, no clima organizacional, do que fatores concretos como salário, benefícios e incentivos. E mesmo quando se desligam, ou são desligadas de uma empresa, aquelas pessoas que tiveram o seu trabalho e esforço reconhecidos, tornam-se formadoras de opinião positiva sobre aquela marca para o mercado.

Duas estratégias de integração bastante simples, que podem tornar diferente o primeiro dia de trabalho das pessoas, são:

- convidá-la para entrar numa sala ou auditório e assistir a um vídeo de integração. No vídeo, um jingle emocional e cenas do dia a dia da empresa, tendo como atores os próprios empregados, despertará o seu desejo de pertencimento;
- entregar a ela uma camiseta com a marca ou da grife da empresa, pois ficará grata de voltar para casa com algo que represente o fato de já “fazer parte”.

Assim como existe a experiência de compra,  
existe a experiência de emprego,

que consiste na forma como o empregado é tratado durante o tempo em que permanece numa empresa.

A experiência de emprego tem sido influenciada negativamente pelo estresse que atualmente toma conta das organizações, especialmente das grandes companhias internacionais. Um dos fatores que contribui para esse estresse corporativo é a busca quase insana pelo resultado e a cobrança em relação a isso. Um outro fator é a rapidez e a complexidade dos avanços da tecnologia. Embora ela tenha vindo para facilitar os processos – o que é uma realidade –, tem se tornado quase impossível acompanhar a sua evolução e se manter totalmente atualizado.

Existe ainda mais um fator, igualmente preocupante: a chegada de uma nova geração de empregados na empresa. Algumas empresas não estão sabendo como agir diante dos que entraram há pouco tempo (Geração Y) e dos que estão chegando agora (Geração Z). Para completar o contexto de dificuldades, a Geração Y já está assumindo

cargos de liderança, porém sem conseguir adotar uma postura simples, próxima, envolvente e engajadora, pois, na maioria das vezes, o nível de maturidade não permite.

Com todas as tecnologias que existem, o contato humano acaba se limitando ao cumprimento (quando a pessoa não está olhando para o celular) e ao encontro nas reuniões (nas quais as pessoas também permanecem conectadas, com o seu computador aberto, muitas vezes digitando, enquanto os colegas falam). Todo o restante da comunicação fica resumido ao contato eletrônico/virtual e os seus consequentes mal entendidos. Afinal, é muito mais fácil ofender alguém por mensagem de texto, do que cara a cara.

O espaço gerado pela falta de proximidade entre a empresa e os empregados e entre os líderes e suas equipes acaba sendo ocupado pela comunicação informal. E quem sofre com tudo isso? A empresa e sua imagem, tanto interna, quanto externa. Interna, porque as pessoas atribuem todo e qualquer fator negativo à empresa e, externa, porque o público interno é formador de opinião por excelência e coopera fortemente para a percepção de marca no mercado.

Os muitos escândalos envolvendo grandes organizações aumentaram a conscientização das pessoas e as exigências em relação aos padrões de ética, honestidade e transparência. Hoje, todos esperam uma conduta correta por parte das empresas nas quais trabalham, enquanto as empresas esperam o mesmo dos seus empregados. Vivemos um momento em que o mundo está deixando de achar que “tudo é normal”. Dentro desse contexto, tornou-se ainda mais necessária e imprescindível a adoção de boas práticas de gestão, contemplando os interesses e as aspirações do público interno. Diante de tantas questões relacionadas com ética, as pessoas diminuíram o seu nível de tolerância em relação a posturas incorretas, ilegais e antiéticas de colegas e de líderes, estando dispostos a

denunciá-las, caso a empresa disponibilize um canal seguro e anônimo para isso.

Segundo a pesquisa *Cycle to Civility*, de Christine Porath, da Georgetown University, de 1998 a 2016 o número de pessoas que se sentiam maltratadas no ambiente de trabalho subiu 13%. Essa pesquisa foi feita com 800 pessoas em 17 segmentos da economia e mostrou que 47% das pessoas reduziram propositalmente o seu desempenho e 78% tiveram o seu comprometimento com a empresa também reduzido em função de se sentirem maltratadas. Com relação à rotatividade, 12% das pessoas disseram que deixaram a empresa por receberem esse tipo de tratamento e 25% dos que se sentiam desrespeitados repassaram as suas frustrações para os clientes. Essa pesquisa mostra que, quanto mais civilizada for a relação entre a empresa e o empregado, melhor será o relacionamento entre as pessoas. Com isso, o sentimento de segurança e a vontade de permanecer na empresa tendem a aumentar.

A pesquisa evidencia, também, a necessidade das empresas certificarem-se de que os seus líderes estão sendo respeitosos e que as pessoas estão se sentindo reconhecidas, pois isso é mais importante do que as oportunidades de desenvolvimento e de crescimento. Além de dar sentido ao trabalho, o respeito e o reconhecimento levam a maiores níveis de saúde e de bem estar, o que reflete diretamente na qualidade de vida dentro e fora da empresa.

A verdade é que hoje, as empresas esperam que seus empregados sejam mais que “agentes de marketing” da sua marca. A expectativa é que sejam

*agentes de reputação.*

A professora Marlene Marchiori defende no livro “*Reputação – Riscos, Crise e Imagem Corporativa*”, que a partir do momento em que a empresa se compromete com a sua causa e existe atitude interna, os relacionamentos se constroem com sentido, pois as pessoas podem reconhecer quem são e vivenciar aquilo que são.

Segundo ela, “relacionamentos consistentes e valiosos mobilizam a organização para uma gestão de reputação que possibilita relações autênticas com seus diferentes públicos de interesse, o que torna a organização reconhecida no processo de construir e manter relacionamentos de confiança”.

Entendo que, para isso, é preciso bem mais do que simplesmente projetar a marca para dentro, ou praticar o envio de comunicados e avisos de baixa relevância. É preciso trabalhar internamente o conjunto de percepções, opiniões e julgamentos do público interno sobre a capacidade da empresa em gerar valor e, especialmente, sobre o quanto é capaz de honrar e de cumprir as promessas que faz. São essas percepções que determinarão o grau de confiança, credibilidade, estima e admiração que os empregados sentirão em relação a ela e influenciarão na sua decisão de representá-la de forma positiva, defendendo-a quando necessário. Mas, não é que reputação seja mais importante hoje, do que era antes. Ela apenas se tornou mais vulnerável no mundo complexo e multimídia em que estamos vivendo.

Sabemos que uma empresa que possui reputação é capaz de “planar” sobre uma crise e sair dela ainda mais fortalecida. Uma empresa que possui seus empregados como agentes de reputação terá ainda mais condições para isso. Mas como a empresa pode chegar a esse patamar? Sob o ponto de vista da comunicação, ela deverá, em primeiro lugar, ter verdadeiro alinhamento entre discurso e prática, regras claras de *compliance* e um processo de endomarketing que trabalhe seus valores de forma sistemática, além

da disponibilidade em entregar informações de alta relevância para o público interno, onde quer que ele esteja. Isso significa pensar globalmente e agir localmente para gerar a percepção de transparência, decisiva para que o empregado se comporte como um agente de reputação.

Mas, não é só a empresa que deve se preocupar em ter uma postura de integridade diante do seu público interno. A credibilidade e a reputação de uma empresa também são um reflexo direto da atuação dos seus empregados. Dentro desse contexto, é impossível ignorar que existem situações e atitudes do público interno que podem lesar uma empresa, em maior ou menor grau, fato com o qual todas precisam conviver. Mas o endomarketing, enquanto processo educativo, existe exatamente para isso: abordar um assunto de forma sistemática até que o empregado o internalize. Segundo o professor Sergey Gavrilets, da Universidade do Tennessee, “quando uma pessoa internaliza uma norma, ela acredita que seguir aquela norma é a coisa certa a fazer, mesmo que ninguém esteja olhando”.

Hoje, quando realizo processos de diagnóstico ouvindo o público interno das empresas, sempre me deparo com a palavra *compliance* e a maioria das pessoas a cita com conhecimento de causa, pois já é parte da cultura da organização. *Compliance* – palavra que vem do verbo inglês *to comply*, que significa “agir de acordo com a regra” – é algo no que as empresas estão investindo fortemente. Ou seja, “estar em *compliance*” é estar em conformidade com as leis e os regulamentos internos e externos. Por vezes, durante os diagnósticos, ouço essa palavra no sentido negativo: “se chego atrasado, cometo um *compliance*”, como se o termo significasse estar fora e, não, dentro da regra.

Para criar uma cultura de *compliance*, além de implantarem Códigos de Conduta e Canais de Ética, as empresas estão investindo cada vez mais em esforços de comunicação e treinamento,

campanhas, fóruns, vídeos e formação de profissionais que possam atuar como multiplicadores para disseminar conceitos e técnicas, além de identificar situações de risco. Obviamente, as estratégias variam de acordo com o perfil da empresa.

Voltando à parte que cabe à empresa, a especialista em reputação, Anik Suzuki – profissional que muito admiro –, diz que “existem cinco fatores considerados os que mais contribuem para uma má reputação perante empregados ou candidatos a vagas: insegurança ou instabilidade, equipes disfuncionais, liderança ruim, depoimentos negativos dos ex ou atuais empregados, e incoerência nos valores”.

Também acredito nos valores como elementos reguladores de conduta. Quando coerentes, bem disseminados e praticados pelas pessoas, os valores organizacionais contribuem fortemente para que elas se tornem agentes de reputação. Estou me referindo aos valores porque ainda encontro empresas que se restringem a colocá-los na parede, sem que sejam trabalhados. Ao mesmo tempo, tenho convivido com organizações que fazem dos valores o grande alicerce para todos os seus movimentos internos.

Hoje, segundo a revista *Você RH*, quatro entre cinco líderes de gestão de pessoas citam a mudança cultural como o projeto de maior importância para as empresas em que atuam. A mesma revista coloca, também, que 76% dos executivos de RH preveem uma alteração nos costumes das empresas para este e os próximos anos. Os executivos disseram, ainda, que as empresas estão avaliando o estado da sua atual cultura, redefinindo os seus elementos para trazer novos valores e atentando para que o DNA da empresa seja preservado.

Tenho convivido com várias empresas que estão revendo e reescrevendo sua missão, visão e valores, preocupadas em se adaptar aos novos tempos e, principalmente, em criar algo que faça mais

sentido para as pessoas. Revisitar os valores, buscando torná-los coerentes com o atual momento da empresa, é uma estratégia de endomarketing que favorece a retomada da atenção do público interno para esse conteúdo, cuja importância é indiscutível.

Segundo o consultor e escritor Vicente Falconi, são necessários sete anos para se mudar uma cultura organizacional. Cultura é um sistema e, como sistema, possui elementos, interconexões e função. Podemos mudar os elementos e o sistema continuar funcionando. O que não podemos mudar são as interconexões e a função. Ao mudarmos esses dois itens, certamente o sistema não será mais o mesmo. Portanto, é possível alterar os elementos, adotando uma linguagem mais moderna para se falar de cultura sem que ela perca a sua essência. Com isso, pode-se conquistar um maior nível de aderência por parte dos empregados.

Há pouco tempo, fui contratada para reescrever o texto que define os valores de uma grande empresa. Além de ouvir a diretoria, visitei várias das suas unidades, perguntando às lideranças e profissionais de base se os valores e os textos utilizados para defini-los ainda faziam sentido. Nesse processo, levantamos as frases de efeito que, no dia a dia da empresa, haviam se tornado “mantras”. Isso nos ajudou a ressignificar os valores por meio de expressões muito mais usuais, modernas e com forte significado para as pessoas.

Colocado dessa forma, parece um processo simples, mas estou me detendo apenas no fator linguagem, ou seja, no quanto as empresas estão preocupadas em comunicar seus valores de uma forma mais próxima e verdadeira. Obviamente, trabalhar a cultura de uma empresa, seja para fortalecê-la ou para modernizá-la, adequando-a aos novos tempos e costumes, é bem mais complexo do que isso.

O meu desejo é chamar a atenção para algumas estratégias de endomarketing que as empresas estão adotando com vistas a transformar seus empregados em agentes de reputação. Adotar e/ou

reforçar movimentos de cultura e de *compliance* é uma delas.

Dentro dessa nova linguagem mais moderna e emocional que começou a ser adotada pelas empresas, tenho visto valores descritos com frases como:

- Só é bom para a gente se for bom para o cliente.
- Somos uma empresa inovadora e divertida.
- Nosso poder está nas pessoas.
- Somos fanáticos por performance.
- O melhor argumento é o que vale.
- Missão dada é missão cumprida.
- Somos gente que gosta de gente.
- O nosso coração pulsa.
- Simplicidade sempre.
- Temos o coração aberto.
- Ética é inegociável.
- Fazemos o que é certo.

Essas são algumas das expressões usadas pelas empresas e que exemplificam uma linguagem mais coloquial e, de certa forma, desafiadora, na divulgação da cultura.

O ideal é melhorar ou dar um novo nome ao valor, criando um texto com a sua definição. Existe, ainda, a possibilidade de um ou outro valor não fazer mais sentido ou de haver um novo que, apesar de já ter sido incorporado pela empresa, ainda não estava descrito junto aos demais.

Depois de ressignificados e reescritos, pode-se escolher diferentes cores para representar os valores e/ou associar cada um deles a um

ícone, duas estratégias de endomarketing que permitirão uma assimilação mais rápida pelas pessoas, além de gerar uma série de outras interações e conexões.

Costumo dizer que a cultura é um tema que tem que ser trabalhado o tempo todo, com os valores sendo repetidos de forma sistemática em canais internos de comunicação, em campanhas de endomarketing, em programas de reconhecimento e, principalmente, por meio da comunicação líder/equipe.

Existem empresas que adotam uma frase para ser o conceito guarda-chuva da sua cultura e transformam essa frase em posicionamento interno, ou seja, passam a assinar todos os movimentos de comunicação com ela. Essa é uma boa estratégia para reforçar a cultura. Mas, existem muitas outras ações e instrumentos de divulgação que podem ser adotados, inclusive para que os líderes possam reconhecer as pessoas que melhor representam os valores da empresa.

Os meios para se apresentar a cultura aos empregados no momento da integração, engajamento e retenção são muitos. O importante é entender o quanto a aderência à cultura é decisiva no esforço de transformação de empregados em agentes de reputação.

Os valores devem representar aquilo no que a empresa acredita e que, para ela, é inegociável. E quando os empregados se identificam com esses valores e os adotam na sua vida pessoal, os resultados são imensuráveis. Há pouco tempo, realizando um processo de diagnóstico, uma pessoa me disse que, depois de entrar naquela empresa, havia se tornado muito mais aberta, comunicativa e atenciosa com os outros, em decorrência de tudo o que havia aprendido no ambiente de trabalho, pois os seus novos colegas representavam e praticavam os mesmos valores.

É evidente que a cultura de uma empresa influencia as pessoas e, para gerar essa influência, precisa ser muito bem comunicada. A

comunicação da cultura é um processo longo e sem ponto de chegada. Se quiser ter empregados engajados, uma empresa tem que abordar a sua cultura de forma sistemática, criativa e diversificada.

O Instituto Gallup divide o público interno pelo grau de engajamento da seguinte forma:

**Engajados:** são os empregados leais e psicologicamente comprometidos com a empresa, um público mais produtivo e mais propenso a ficar na empresa por, pelo menos, mais de um ano. São pessoas que trabalham com paixão e sentem uma conexão profunda com a empresa. São profissionais inovadores e que empurram a empresa para a frente.

**Não engajados:** são os empregados que até podem ser produtivos, mas não estão envolvidos psicologicamente com a empresa. São pessoas mais propensas a perder dias de trabalho e a deixar a empresa rapidamente. Profissionais não engajados estão, essencialmente, “fora do jogo”. Eles até podem colocar algum esforço no trabalho, mas não colocam energia ou paixão.

**Ativamente desengajados:** são os empregados que estão fisicamente presentes, mas psicologicamente ausentes. São pessoas infelizes com a sua situação no trabalho e insistem em dividir a sua infelicidade com seus colegas. Empregados desengajados são aqueles que minam o que os mais engajados fazem.

Segundo esse Instituto, numa das pesquisas que realizou recentemente, sentem-se felizes no seu ambiente de trabalho:

- **86%** das pessoas **engajadas**;
- **46%** das pessoas **desengajadas**;
- **11%** das pessoas **totalmente desengajadas**.

Esses dados mostram a obviedade da relação entre os níveis de

felicidade e de engajamento.

Acredito que a felicidade, além de ser determinada pelos relacionamentos que construímos, se caracteriza como instantes de vida feliz, momentos que a gente deseja que não acabem. Isso tem a ver com retenção de talentos, pois empregados que vivem momentos felizes no seu trabalho possuem uma tendência bem menor de deixar a empresa. Momentos felizes podem ser proporcionados por pequenas surpresas, celebrações, ações de reconhecimento e muitos outros rituais que a empresa pode criar de acordo com a sua cultura. São interações que, além de contribuírem para a retenção, ficarão para sempre na memória afetiva de cada um.

Para o pesquisador Gazi Islam, do Instituto de Educação Insper, “a forma como as empresas cuidam dos rituais de passagem diz muito sobre elas”. Analisando estruturas das relações interpessoais nas empresas, Gazi Islam identificou, entre os rituais, simbolismos que representam a forma como uma empresa lida com o fim de um ciclo e o início de uma nova fase. Muitas delas se reinventam, virando uma página na sua história e criando um novo contexto, mas não realizam o rito de passagem e esperam que os seus empregados se deem conta de que alguma coisa mudou. O endomarketing estratégico pressupõe formalizar essas etapas por meio de rituais que evidenciem o momento da passagem e façam com que as pessoas percebam que precisam se adaptar ao novo momento, sob pena de não conseguirem evoluir na mesma proporção que a empresa.

A forma como a empresa lida com esses rituais de passagem e outros momentos especiais – que têm como objetivo integrar e reconhecer empregados – é que vai dar o tom da sua cultura organizacional, juntamente com a disseminação permanente e com o incentivo à prática dos valores.

Assim como na vida pessoal temos o batizado, a primeira comunhão, a crisma, a formatura do ensino básico, depois do ensino

fundamental, a comemoração dos 15 anos, a formatura da universidade, o casamento etc., na vida profissional também passamos por alguns rituais considerados oficiais nas empresas.

Alguns deles são:

- o primeiro dia de trabalho numa empresa, quando deve acontecer o ritual de integração;
- a avaliação de 30 ou 45 dias, momento que a pessoa pode conversar com o seu líder e contar como está se sentindo e no que precisa de ajuda, assim como ouvir um feedback sobre os seus primeiros dias de trabalho;
- a comemoração de aniversário da empresa;
- a celebração de aniversário da pessoa na empresa, cada vez que faz um, dois, três anos de empresa e, assim, sucessivamente;
- o reconhecimento pelo tempo de empresa a cada cinco, 10, 15, 20, 25 e 30 anos, juntamente com os profissionais que comemoram seus ciclos;
- as premiações por mérito ou por resultados alcançados;
- as promoções para novos cargos;
- as passagens de um contexto da empresa para outro, o início de uma nova era, um novo desafio assumido, uma mudança com data marcada para acontecer, a inauguração de uma nova sede, uma mudança organizacional que pressupõe um novo estilo de gestão, uma evolução da empresa para um novo patamar digital, uma mudança de marca etc.;
- a entrevista de desligamento após a decisão pelo afastamento que pode partir da pessoa ou da empresa;

- outros que podem ser criados.

Na avaliação de 30 ou 45 dias após a contratação do empregado, uma boa estratégia é perguntar qual é a impressão dele em relação à empresa e como está se sentindo nela para, depois, utilizar os depoimentos positivos em campanhas de endomarketing, ou em matérias nos canais de comunicação com o público interno.

O endomarketing pode e deve estar presente em cada um dos momentos acima, sempre reforçando a marca, o propósito da empresa e a importância das pessoas como protagonistas de toda e qualquer mudança ou evolução. Afinal, as mensagens emitidas, os rituais internos e as experiências proporcionadas pela empresa precisam ser úteis e fazer sentido para os empregados. Assim, eles serão capazes de transformar esses estímulos em envolvimento emocional.

2

Hoje tudo é  
endomarketing

**Acredito** que sempre que colocamos as coisas nos seus devidos lugares, fica mais fácil pensar estrategicamente. Da mesma forma, sempre que separamos e definimos aquilo sobre o que precisamos comunicar, temos mais resultado em nível de assimilação e de entendimento. Mas não estou me referindo apenas ao processo de planejamento. Refiro-me a separar os conteúdos dentro de canais/veículos de comunicação com o público interno e de espaços específicos para que, utilizados de forma sistemática, sirvam para organizar a informação na mente do empregado e, com isso, gerar um nível maior de assimilação. Afinal,

*comunicação é entendimento.*

Existem cinco linhas diferentes de Comunicação:

**COMUNICAÇÃO INTRAPESSOAL** – De uma pessoa consigo mesma, a partir de uma reflexão íntima.

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL** – De uma pessoa com a outra, que ocorre entre dois ou mais indivíduos. Importante: muitas pessoas ainda confundem comunicação empresa/empregado com comunicação Interpessoal.

**COMUNICAÇÃO PARA PEQUENOS GRUPOS** – De uma pessoa com grupos ou entre grupos que possuem um propósito em comum. É aqui que se localiza a comunicação líder/equipe (do líder para a sua equipe).

**COMUNICAÇÃO DE MASSA** – É aquela que atinge grandes grupos por meio de diferentes mídias. Portanto, a comunicação com o público interno pode ser considerada uma comunicação de massa. Sim, o endomarketing ainda é um processo de comunicação de