

## **Endomarketing nas décadas de 30 e 40 – um estudo de caso da Companhia Taubaté Industrial**

**Monica Franchi Carniello** é doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP Professora da Universidade de Taubaté – SP e da Faculdade Maria Augusta – SP  
E-mail: monicafc@bol.com.br

### **Resumo**

A Companhia Taubaté Industrial (C.T.I) foi uma empresa de grande expressão das décadas de 30 e 40. Apesar do endomarketing ter ganhado força em meados da década de 1970, a C.T.I já demonstrava comprometimento e interesse em desenvolver alternativas para encantar e fidelizar seus funcionários. O objetivo desta pesquisa descritiva foi identificar as ações de endomarketing e comunicação interna realizadas pela empresa. Para isso, foram analisados exemplares do “C.T.I Jornal” (1937-1946), uma publicação institucional distribuída para funcionários e público externo da organização, na qual eram divulgadas, além de notícias de interesse geral, as atividades e ações realizadas pela C.T.I. A análise revelou ações pioneiras para a época, que fortaleciam o vínculo dos funcionários com a empresa, como concursos culturais, criação de colônias de férias, entre outros, bem como a própria existência do jornal institucional da empresa.

### **Introdução**

Atualmente, em ambientes empresariais, existem inúmeras ferramentas de desenvolvimento da relação entre corporação e colaboradores, uma vez que as mudanças de cenários atingem diretamente o público interno das empresas.

O termo endomarketing, "ainda pouco usado no início da década de 90" (Brum, 2003, p.16), diz respeito não apenas à criação de canais de comunicação informativos entre os funcionários, e sim à implementação de ações que estimulem o relacionamento entre empresa e as pessoas que nela trabalham, tendo, portanto, dupla função: a informativa e a motivacional. O reflexo de ações de endomarketing bem planejadas e conduzidas resulta em criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, e, conseqüentemente, em aumento de produtividade e qualidade.

No Vale do Paraíba, após a decadência da economia cafeeira no século XIX, se instalaram na região indústrias têxteis, entre elas a Companhia Taubaté Industrial – C.T.I.. Geralmente com administração familiar, "as famílias também se destacaram na área de esportes e lazer, desenvolvendo várias atividades sociais de que participavam, permitindo a retenção de mão-de-obra em suas empresas e a renovação da força de trabalho de modo controlado, tornando-a mais produtiva" (Ricci, 2003).

A C.T.I. foi uma das empresas que se destacou por criar um canal de comunicação com seus diversos públicos, o C.T.I. Jornal, que em 15 de abril de 1937 teve sua primeira edição. Esta e outras ações promovidas pela empresa demonstram que, já no início do

século XX, havia uma preocupação com os colaboradores da empresa e uma compreensão da importância dos recursos humanos para uma organização, mesmo que o conjunto de atitudes tomadas não fosse chamado ainda de endomarketing.

### **A Companhia Taubaté Industrial**

A Companhia Taubaté Industrial foi fundada em 4 de maio de 1891 por Félix Guisard, com objetivo de fabricar produtos têxteis em Taubaté, cidade do Vale do Paraíba paulista. Apesar de dificuldades iniciais, que incluíram até um incêndio que destruiu parte do maquinário ainda no final do século XIX, a empresa construiu um complexo industrial "de mais de 75 mil metros quadrados. O complexo industrial ocupava oito terrenos com três prédios fabris e dois prédios administrativos e sociais, todos construídos segundo o modelo industrial adotado na Europa no final do século XIX e início do século XX".(Bastos; Freire, 2001)

Em 1929, com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, a C.T.I. entra em crise. Em uma demonstração de comprometimento, valorização e desejo de manutenção de seus postos de trabalho, os funcionários concordaram, voluntariamente, em trabalhar duas horas a mais por dia, sem remuneração extra, viabilizando que a empresa saldasse suas dívidas.

O industrial Félix Guisard foi responsável por inúmeras ações sociais e administrativas, que demonstram uma visão preemptiva dos conceitos de endomarketing e de responsabilidade social.

Foi responsável pela construção da usina hidrelétrica própria da fábrica, pela criação de creches, escolas, clube social, grupos teatrais e uma orquestra, todos com participação dos funcionários da C.T.I. Criou também uma cooperativa de consumo, estádio de futebol, jornal, banda de música e colônia de férias para os funcionários em Ubatuba, cidade litorânea paulista. Dedicou-se a inúmeras obras sociais tanto para seus funcionários como para a cidade de **Taubaté**. Como grande empreendedor esteve sempre atento às necessidades de seus trabalhadores, sendo responsável pela fundação de muitas instituições filantrópicas da cidade como: o Hospital Santa Isabel, a Instituição de Combate à Tuberculose de **Taubaté**, o Orfanato Santa Verônica, a **Companhia** Predial de **Taubaté**, o **Taubaté** Country Clube, o Asilo de Mendigos e Dispensário Santo Antônio, o Aeroclube da cidade, a da escola "Félix Guisard" destinada à formação de técnicos para as indústrias têxteis e que posteriormente seria adquirida pelo SENAI (Serviço Nacional da Indústria).(Bastos; Freire, 2001)

### **Endomarketing e comunicação interna**

A comunicação interna das empresas, que sempre se fez necessária nas organizações, tornou-se uma importante ferramenta gerencial, visto que contribui para a criação de estratégias de sustentabilidade. É das pessoas que surgem as idéias, e estas visam atrair outras pessoas, os clientes. O número de ferramentas e veículos de comunicação, organizados em estruturas de rede, permitem a interconexão entre todos os públicos envolvidos com uma organização, o que torna as organizações da atualidade inevitavelmente mais transparentes.

"A informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/ funcionário".(Brum 2003, p. 38).A

comunicação interna é uma das vertentes da comunicação organizacional, também conhecida como comunicação empresarial e comunicação corporativa.

Existem, no entanto, diferenças entre os conceitos de comunicação interna e endomarketing. Podemos entender que a comunicação interna é uma das ferramentas (talvez a principal) do endomarketing, que implica várias outras ações possíveis que tenham funções informativas, motivacionais e integradoras em uma organização. *House-organs* (jornais para público interno das empresas), reuniões, realização de palestras e seminários, eventos de lazer e integração, são algumas das possibilidades que podem ser criativamente implementadas para fortalecer o planejamento de endomarketing, em sintonia com os objetivos gerais de marketing estratégico de uma organização.

Bekin (1995,p.34) define endomarketing como: "(...) realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente". Assim, podemos entender que o endomarketing não pode ser compreendido de forma dissociada da estratégia de marketing da empresa, já que ele auxilia a adequar a organização para um mercado orientado ao cliente. É função do endomarketing divulgar e sincronizar todos os departamentos com os objetivos de marketing das organizações, o que gera aumento de produtividade e qualidade.

Segundo Robbins (2001, p.282), existem dois canais pelos quais fluem informações em uma organização: as redes formais, que são os canais e meios estabelecidos de forma consciente pela organização. Constituem um sistema estruturado e planejado, de onde fluem informações pelos mais diferentes veículos de comunicação; e as redes informais, que surgem do relacionamento entre as pessoas. Este sistema de informação é livre para fluir em qualquer direção, passando pelos níveis hierárquicos e satisfazendo as necessidades dos diversos grupos.

Os processo de comunicação de uma empresa, podem ser ainda:

- descendente: constituída basicamente de ordens ou informações sobre políticas ou programas que a empresa pretende implantar;

- ascendente: considera atitudes e sugestões de colaboradores e mantém gestores atualizados a respeito do desempenho de seus colaboradores.

- lateral: Robbins (2001, p.283) destaca a comunicação entre os membros de um mesmo grupo ou pessoas com posições equivalentes.

Na era da economia do conhecimento, na qual os meios de produção são facilmente copiáveis, o diferencial está nas pessoas que compõe uma organização. Sob certos aspectos, a C.T.I já percebia isso e investia em seu pessoal, o que pôde ser verificado a partir da análise de exemplares do jornal editado pela empresa entre os anos de 1937 e 1946.

### **As ações da C.T.I.**

Para verificar quais ações de endomarketing e comunicação interna eram realizadas pela C.T.I., ainda que esses termos não eram usados na época, foram selecionadas, a partir de edições do C.T.I. Jornal, matérias jornalísticas que revelassem as atividades promovidas

pela empresa. Uma vez identificada, a ação foi classificada em informativa, motivacional ou integradora.

O *C.T.I. Jornal* data de 15 de abril de 1937, e teve tiragem inicial de 2 mil exemplares. Era distribuído gratuitamente para os públicos interno e externo da empresa. O jornal declarou, em sua primeira edição, sua finalidade educativa, tendo como objetivo integrar os operários com a empresa. Abaixo as informações encontradas.

- **Edição:** 15 de abril de 1940, p. 3

- **Matéria/ Seção:** Galeria C.T.I.

- **Descrição da ação:** O jornal possuía essa seção em caráter permanente, que tinha por objetivo dar destaque a dois funcionários da empresa em cada edição.

- **Análise:** Nesta edição, especificamente, foram escolhidos dois funcionários que trabalhavam como operários. Em outras edições, membros da diretoria também foram destacados. No primeiro número, Félix Gisard, fundador da C.T.I., foi a primeira pessoa a aparecer na seção. Destaca-se o discurso elogioso feito aos funcionários, com riqueza de detalhes sobre suas trajetórias pessoais. No caso do funcionário João Baptista dos Santos, destaca-se como qualidade o fato de ter começado a trabalhar na empresa “com menos de treze anos”, revelando que as leis trabalhistas ainda estavam se delineando no Brasil. Também são destacados os fatos deste funcionário participar das atividades esportivas promovidas pela C.T.I. e de ser um “exemplar chefe de família”. Também em evidência estão os números de dias trabalhados entre os anos de 1938 e 1940, ressaltando que o funcionário faltou apenas 8 horas neste período. A valorização do funcionário de qualquer nível hierárquico, ainda que embasado em valores diferentes dos atuais, demonstra uma preocupação nítida com a integração e motivação do público interno da C.T.I..

- **Edição:** 22 de janeiro de 1940.

- **Matéria/Seção:** Um ato de grande projeção social – A realização (sic) em 23 de dezembro de 1939 pela companhia Taubaté Industrial do casamento civil de 76 casais de operários, até então unidos apenas pelo religioso.

- **Descrição da ação:** A C.T.I. promoveu o casamento civil de seus operários, com o intuito de contemplar os operários para que estes pudessem ser beneficiados pelas mudanças na legislação trabalhista, que havia criado os Institutos de Aposentadorias e Pensões. Os operários que não eram casados no civil tinham seus direitos dificultados.

- **Análise:** A C.T.I. demonstrou a preocupação em relação ao cumprimento de exigências da legislação trabalhista. A questão foi detectada pelo Departamento Pessoal, uma vez que a certidão de casamento dos operários foi exigida pelo Instituto dos Industriários e para que os mesmos tivessem direito à aposentadoria no futuro. De uma exigência legal, foi gerado um grande evento social que agradou os funcionários e teve grande repercussão na cidade, gerando uma imagem positiva da empresa. Atualmente, o departamento de recursos humanos de uma empresa tende a trabalhar em conjunto com o departamento de comunicação, devido à sinergia existente entre suas funções. Neste caso, a C.T.I. demonstrou essa tendência e a habilidade de gerar satisfação do público interno e criação de boa imagem institucional a partir de uma exigência legal que poderia simplesmente ter sido imposta para os funcionários.

- **Edição:** 15 de julho de 1937, p. 5
  - **Matéria/ Seção:** Férias em Ubatuba
  - **Descrição da ação:** A C.T.I. promoveu férias para seus funcionários em uma colônia em Ubatuba. Em conformidade com a legislação da época, que havia instituído a obrigatoriedade das férias.
  - **Análise:** A C.T.I., mais uma vez atendendo às exigências da legislação, conseguiu extrapolar as obrigações legais, transformando-as em uma ação de endomarketing, motivando e fidelizando seus funcionários. Na própria matéria, consta que as outras empresas dispensavam os funcionários para as férias em grupos. Enquanto isso, a C.T.I. oferecia férias coletivas em sua colônia de Ubatuba, se responsabilizando, inclusive, pelo transporte dos funcionários até o litoral.
- 
- **Edição:** 15 de agosto de 1939, p. 5
  - **Matéria/ Seção:** Férias... 1939
  - **Descrição da ação:** Espaço editorial para funcionários escreverem.
  - **Análise:** O C.T.I. Jornal destinava, em várias ocasiões, espaços para que os próprios funcionários produzissem artigos no jornal. Na seção de teatro, cinema, poesia e literatura, colaboravam leitores, preferencialmente os operários da C.T.I.. Artigos produzidos pelos funcionários também eram publicados além da seção citada, como é o caso deste, que consiste em um relato dos funcionários sobre a saudade que tinha das férias em Ubatuba, benefício que foi suspenso durante período de dificuldades financeiras da empresa. O depoimento não é amargurado, é saudosista e comprometido com os ideais da empresa. O funcionário relata a vontade que tinha em estar no ambiente de trabalho, sem saber direito o que fazer durante suas férias, revelando o envolvimento que tinha com a organização.
- 
- **Edição:** 15 de março de 1938, p. 1
  - **Matéria/ Seção:** Armazém Associativo ou Cooperativa
  - **Descrição da ação:** Criação de “armazém com gêneros de primeira necessidade”, em prédio específico. A C.T.I. forneceu o capital para aquisição do primeiro estoque. O operário que quisesse se associar, ato que era opcional, poderia fazer suas compras e ter o valor debitado de seu salário na folha de pagamento. Os valores dos alimentos eram fixados pelo chefe do armazém e por uma comissão de operários, que faziam a revisão dos valores quinzenalmente. Com o lucro anual obtido, seria feito um fundo de reserva, e o excedente era revertido aos cooperados, em valores proporcionais aos seus gastos com produtos.
  - **Análise:** Novamente a C.T.I. faz de uma exigência legal uma ação de endomarketing. No caso, com a criação do Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários, dificultou-se o pagamento semanal, que era praticado na época. Com a instituição do pagamento mensal, prática nova, o operário tinha dificuldade de obter crédito para efetuar suas compras. A solução foi a criação da Cooperativa, que fornecia o crédito aos seus funcionários e revertia o lucro para os associados. Uma ação que sem dúvida motiva e fideliza o funcionário.
- 
- **Edição:** 15 de abril de 1937, p. 1
  - **Matéria/ Seção:** Primeiro Número
  - **Descrição da ação:** Editorial explicando a finalidade do jornal.
  - **Análise:** A própria criação do jornal foi uma ação de comunicação organizacional da maior relevância para a época. Tinha por objetivo ser “um centro de congregação de

esforços visando difundir (sic) conhecimentos, estudos e ensinamentos de grande interesse para todos nós”. No conteúdo do editorial nota-se a visão sistêmica que a empresa possuía, finalizando o texto com a frase “nós somos unidades do grande todo”.

- **Edição:** 15 de abril de 1937, p. 5

- **Matéria/ Seção:** Grande Congresso Operário

- **Descrição da ação:** O jornal cobriu, com matéria de página inteira, a realização de um congresso operário. O evento não teve relação direta com os operários da C.T.I especificamente, pois se destinava a operários em geral, de todas as empresas da região.

- **Análise:** O fato do jornal dar destaque a um evento de interesse de seus funcionários, na primeira edição do mesmo, demonstra um comprometimento com os ideais dos operários, bem como uma ótima estratégia de aproximação dos mesmos, despertando interesse pelo jornal e credibilidade.

- **Edição:** 15 de outubro de 1937, p. 5

- **Matéria/ Seção:** Circuito de Taubaté

- **Descrição da ação:** A C.T.I organizou uma prova de pedestrianismo entre os operários da empresa. O percurso tinha dez quilômetros e havia uma vasta premiação, que variava de prêmios em dinheiro a carteiras de cigarro.

- **Análise:** O esporte é uma atividade que gera integração entre os funcionários e grande visibilidade institucional. A prova organizada pela C.T.I contemplava esses pontos, ganhando grande repercussão na cidade. A premiação era uma grande estratégia motivacional. Corredores que chegassem até o 26º lugar eram premiados. Curiosamente, pacotes de cigarros eram parte da premiação do evento esportivo, contrariando posturas adotadas atualmente que proíbem o fumo dentro das organizações e estimulam os funcionários fumantes a parar com o vício.

- **Edição:** 15 de fevereiro de 1938

- **Matéria/ Seção:** Companhia Taubaté Industrial – Relatório a ser apresentado à Assembléia Geral Ordinária dos Accionistas em 24 de fevereiro de 1938.

- **Descrição da ação:** Publicação de relatório com decisões e ações tomadas pela empresa.

- **Análise:** A divulgação de relatórios, bem como dos balanços anuais em outras edições, revela transparência nas ações administrativas. Cumprimentos das leis trabalhistas que se configuravam eram notadamente cumpridas pela empresa, entre elas as férias remuneradas e a licença gestante. Esta última teve uma resistência por parte das operárias, conforme consta no trecho reproduzido a seguir:

“ No início de sua vigência, este decreto não chegou a prestar, na plenitude de suas possibilidades, o auxílio devido às operárias. O natural pudor da operária e notadamente da operária brasileira, a inibia de reclamar os favores da lei. Apesar disso, procuramos por todos os meios facilitar a compreensão desse favor e já este ano 77 operárias se apresentaram e a ellas pagou-se Rs. 7:391\$900 dos salários a que tinham direito”.

Nota-se uma preocupação em educação e esclarecimento dos direitos legais dos funcionários por parte da empresa.

- **Edição:** 13 de dezembro de 1940.

- **Matéria/ Seção:** O Natal de 1940 na C.T.I

- **Descrição da ação:** Promoção de concurso cultural entre as crianças das creches e escolas mantidas pela C.T.I. O desafio era descobrir quem era a pessoa que iria se fantasiar de Papai Noel. Crianças que cantassem e recitassem versos também ganhariam prêmios.
- **Análise:** o fato de manter creches e escolas para os filhos dos funcionários demonstram a preocupação da empresa com a estrutura familiar, bem como a qualificação de mão-de-obra futura. A distribuição de prêmios para as crianças dos funcionários, ato adotado por muitas empresas atualmente, fortalece o vínculo entre empresa e empregados.

## Conclusão

É inegável a importância histórica e econômica da C.T.I para a região do Vale do Paraíba. Durante décadas grande parte da economia da região girou em torno da indústria têxtil, trazendo prosperidade e desenvolvimento. O período eternizado nos históricos prédios da C.T.I, além de ser parte da história da cidade, fez parte das histórias individuais das famílias dos funcionários da empresa. A história, bem como as empresas, são feitas essencialmente por pessoas, que neste episódio foram valorizadas como contribuintes na trajetória percorrida pela C.T.I.

As análises revelaram ações pioneiras para a época, que apesar de não serem intituladas de endomarketing, visto que a criação do termo é relativamente recente, fortaleciam o vínculo dos funcionários com a empresa, motivando-os e informando-os dos fatos e acontecimentos relevantes. Entre as ações, destacam-se os concursos culturais e esportivos, a criação da colônia de férias, o rigor no cumprimento da legislação trabalhista, entre outras, bem como a própria existência do C.T.I. Jornal, um veículo de comunicação empresarial que adquiriu importância, credibilidade e visibilidade na região.

## Referências

BASTOS, Robson; FREIRE, Eliane. Jornalismo empresarial nas décadas de 30 e 40 no Brasil. Um estudo de caso do “C.T.I. Jornal” (1937-1946), Órgão Oficial Da Companhia Taubaté Industrial. In **Revista Acervo**, n.5, 2001. Disponível em: <[http://www.csonlineunitau.com.br/acervo\\_nupec/REVISTA%20ACERVO/acervo\\_5/textos/robson\\_acervo5.rtf](http://www.csonlineunitau.com.br/acervo_nupec/REVISTA%20ACERVO/acervo_5/textos/robson_acervo5.rtf). Acesso em 17 jul 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Pearson Education, 1995

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.  
KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

RICCI, Fábio. **Origens e desenvolvimento da indústria têxtil no Vale do Paraíba paulista**. V Congresso Brasileiro de História Econômica. UFMG, 2003

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2003.