

## ENDOMARKETING: CONTRIBUIÇÃO PARA COMUNICAÇÃO INTERNA E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Alex Sandre dos Anjos (Discente do 4º ano do curso de Administração- AEMS)  
Elisângela de Aguiar Alcalde (Docente Ma. dos cursos de Administração,  
Secretariado Executivo, Tecnologia em Gestão Financeira -AEMS)  
Irineu Albano Júnior (Discente do 4º ano do curso de Administração- AEMS)  
José Artelino da Silva (Discente do 4º ano do curso de Administração- AEMS)  
Maria Luzia Lomba de Souza (Docente do 4º ano do curso de Administração-  
AEMS)

### RESUMO

O principal objetivo ao qual se propõe o presente artigo é promover uma discussão sobre os fundamentos do *Endomarketing* e implementação nas novas sistemáticas de Gestão. O *Endomarketing* é uma das áreas da Administração, adaptando os elementos e estratégias do Marketing tradicional usado pelas organizações para abordagem ao mercado, para uso nos ambientes internos. O objetivo do *Endomarketing* é a ligação entre o cliente, o produto e o colaborador das organizações, isso porque se faz necessário, antes de vender um produto para seus clientes, convencer seus colaboradores a comprá-lo. Para tanto, como estratégia metodológica adotou-se a pesquisa exploratória, de vertente qualitativa.

**Palavras-chave:** Comunicação Empresarial; Cultura Organizacional; *Endomarketing*; Motivação.

### INTRODUÇÃO

Diversos temas são discutidos atualmente nas áreas de gestão como filosofias de gestão, marketing, técnicas que melhoram o processo produtivo, tecnologia aplicada à gestão de negócios, logística, qualificação de mão de obra, missão, visão, metas, enfim, assuntos que abordam a gestão de uma empresa independente de seu porte. Este artigo se propõe a discutir a preocupação com os temas citados por ser comum encontrar Empresas e Gestores que “reclamam” que mesmo com toda a estrutura e capacidade que a Empresa fornece os negócios não vão bem ou os resultados financeiros não são satisfatórios como deveria. O objetivo do artigo O principal objetivo ao qual se propõe o presente artigo é promover uma discussão sobre os fundamentos do *Endomarketing* e implementação nas novas sistemáticas de Gestão, sendo o *Endomarketing* uma ferramenta para

sincronizar os recursos humanos e organizacionais na busca da motivação e melhoria contínua.

Justifica-se, portanto a escolha do assunto, pois o resultado das estratégias e ações implantadas nas Empresas depende do envolvimento e comprometimento dos profissionais que fazem parte dela.

O procedimento metodológico utilizado para elaboração deste artigo foi a pesquisa bibliográfica. A fase da pesquisa bibliográfica foi preponderante quanto ao embasamento temático. Ela teve sua realização instrumentalizada pelos mais renomados autores na área de Logística em livros, artigos científicos, periódicos e, ainda, o meio eletrônico.

O trabalho está dividido em dois capítulos. O primeiro tratou dos conceitos referentes ao assunto. O segundo abordou a importância do comprometimento e envolvimento do colaborador e como a empresa pode conseguir conciliar os objetivos organizacionais com o do colaborador.

## **1 ENDOMARKETING: ANÁLISE DOS CONCEITOS**

As organizações são constituídas por pessoas, logo o sucesso depende diretamente dos esforços das pessoas. Em razão das mudanças sociais, políticas e econômicas surgem novas abordagens e um perfil de gerenciamento diferente. Gerenciar nesse contexto exige muito mais do que habilidades técnicas e analíticas, mas a capacidade de enfrentar exigências, riscos e incertezas mais desafiantes que no passado, significa comprometimento com resultados, ter autonomia e responsabilidade, automotivação e criatividade, negociar interesses e fatores adversos.

Nessa nova perspectiva, o foco da gerência deve estar centrado nas pessoas, nas relações interpessoais, nas equipes e nos grupos de trabalho com seus conflitos, próprio das relações humanas. A empatia, a comunicação e o envolvimento das pessoas com os processos de trabalho passam a ser determinantes para o equilíbrio das relações entre gerentes e os clientes internos ou profissionais, principalmente, através da criação de ambientes saudáveis, capazes de contribuir de forma efetiva para a realização das pessoas, e conseqüentemente, isso refletirá na relação entre Empresa/profissionais / Clientes.

Silva( 2005, p. 67) conceitua Endomarkting como:

Palavra que vem do grego *Endo*= posição ou ação no interior (movimento para dentro). O Endomarketing passa a significar um conjunto de ações de marketing voltado para desenvolver o desempenho mercadológico interno de determinada organização.

Na mesma linha de pensamento, Beking (2004) corrobora escrevendo que uma das estratégias utilizadas para atender aos anseios do cliente interno é o emprego do Endomarketing. Neste caso, os profissionais são tratados como clientes e a utilização do Endomarketing justifica-se pelo efeito direto na satisfação dos clientes externos, além do aumento da produtividade do funcionário em função do seu bem-estar.

Ainda nos dizeres de Bekin (2004, p. 10), Endomarketing pode ser entendido como “uma necessidade inevitável, uma estratégia vital para a competição”.

Baseando-se nas palavras do autor, entende-se que o Endomarketing é uma ferramenta de gestão. Pois, a competitividade no contexto atual de mudanças exige o desenvolvimento de habilidades diretamente relacionadas à introdução de novas tecnologias e formas de organização do trabalho.

“Criar estratégias e desenvolver ações de Endomarketing (marketing interno) pode parecer um desafio muito grande, mas com o tempo isso adquire uma dinâmica quase automática e passa a fazer parte da rotina da empresa.” (OLIVEIRA, 2008, p. 160)

Segundo Oliveira (2008) geralmente a implantação inicial do Endomarketing sempre recai sobre os responsáveis; seja a liderança, os Recursos Humanos da empresa ou por alguém que a empresa contrata para implantar o programa. É esse elemento que será responsável em propagar o objetivo de tal ação, qual a visão do negócio e os conceitos fundamentais. Aos poucos, líderes e gestores e, ainda, todos os envolvidos devem estar participando da mesma visão e praticando o Endomarketing com seus colaboradores. Desta forma se tornarão multiplicadores da comunicação interna.

Neste sentido, Silva (2005, p. 67) explica a importância da comunicação interna como ferramenta para melhorar as relações interpessoais:

O Endomarketing (marketing interno) começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para as organizações. Se os produtos, os serviços e as campanhas de comunicação não conseguirem ser compreendidas e vendidas ao público-alvo interno, o marketing tão pouco poderá ser bem sucedido e vendido ao público externo.

Logo, pode-se entender o endomarketing como uma atividade de sucesso que contrata, treina e motiva seus colaboradores para atender com eficácia o público externo. Esse sucesso dependerá de fatores como; tarefas instigantes, clima organizacional positivo e estímulo à motivação intrínseca. (SILVA, 2005)

Cerqueira (1999) explica o conceito de Endomarketing de uma forma inusitada, mas coerente ao contexto. Ele contou uma situação que vivenciou em uma empresa, o qual o autor narra por meio de uma história:

Outro dia, estava ele conceituando para alguns gerentes a interação entre as diversas áreas de uma empresa, quando um deles falou:

Nossa empresa é uma AMEBA!

Passando à discussão com o grupo, ele, com muita clareza, defendeu sua idéia demonstrando• que a empresa possuía uma tecnologia consolidada em todas as suas áreas, ou seja, tecnologia definida para a área industrial com seus diversos produtos, para o desenvolvimento da função comercial, administrativa, financeira, RH, etc.

Ele reconhecia isso afirmando que a cultura tecnológica existente era decorrência do know-how, de vivências individuais e coletivas, etc. Achava até que esta tecnologia deveria ser aperfeiçoada constantemente e não poderia ficar estagnada.

Entretanto, com muita habilidade, passou a mostrar que a sua afirmação prendia-se à constatação das deformações provocadas na empresa como um todo, a partir das disfunções produzidas pelas pessoas no trato diário com outras pessoas e com a própria tecnologia e também pelas disfunções provocadas de áreas para áreas, etc.

Aproveitando essa deixa, vou procurar explicar melhor a idéia exposta por esse gerente. As empresas possuem realmente uma cultura tecnológica definida, entretanto, quem movimenta o sistema tecnológico é o Zé. Quem é o Zé?

Zé somos nós, operários, gerentes ou chefes, diretores - presidentes, secretárias ou contínuos. Em função das suas necessidades, interesses pessoais, inseguranças e medos, o Zé pode levar o desenvolvimento da tecnologia para onde lhe for conveniente.

Outro dia, numa fábrica de sapatos do Rio Grande do Sul, conversando com uma funcionária numa linha de produção, perguntei:

- Quantos acabamentos deste tipo você faz por dia?

Ela respondeu:

- Ah! Depende, depende do dia!

Não satisfeito com a resposta, perguntei de novo: - Não entendi. Depende de quê?

Então, me respondeu:

- Depende do meu humor, da minha vontade de fazer no momento; depende da cobrança do meu supervisor; depende do meu nível de insatisfação, etc.

Pode-se observar que a cultura tecnológica estabelecida para esta funcionária está sendo desenvolvida com flutuações na produtividade, na Qualidade, no uso correto da matéria-prima, isto em função da forma como ela percebe suas obrigações e como se vê obrigada interna e externamente a desenvolvê-las com perfeição.

Cerqueira (1999) faz a observação que, semelhante ao que se verifica nos níveis inferiores da empresa, acontece também nas relações dos gerentes e diretores com o seu trabalho. É evidente que, muitas vezes, as pessoas cumprem o que a tecnologia de suas funções exige, mas, será que o fazem de forma ideal?

Outra caracterização que ilustra essas deformações do sistema está na relação que existe entre o Zé e o outro.

O autor continua a explicação descrevendo o desfecho da história:

- Ô Zé, deixe de ser assim! Você está prejudicando todo mundo! Olha aí, gente, o que este cara está fazendo! O chefe dá tarefa para ele, e ele faz rapidinho! Assim não dá, vai mais devagar, você está pensando que no fim do mês vai ter gratificação por zelo no trabalho? Ou que vai ser promovido? Enquadra-se na realidade.

A ameba, ou seja, a deformação que é produzida no sistema é a própria perda da qualidade, da produtividade da empresa; é a perda e o desperdício da matéria-prima em processo é o custo operacional afetado, é a má relação das pessoas - as pessoas; é a fofoca, é o desrespeito de um para com outro, é a péssima interação de área para área. Este é o retrato das empresas que não possuem um direcionamento cultural para reger as relações das pessoas com as pessoas e com a cultura tecnológica. Cada um por si e Deus por todos. Isto não é problema meu! Não ganho para isso! São várias forças atuando num corpo com a direção e sentidos não definidos, levando este corpo à deformação, ou seja, a empresa se

transforma num corpo disforme na qualidade de seus produtos, nos custos, na produtividade, etc. (CERQUEIRA, 1999,, p. 06-07)

A passagem citada acima serve para ilustrarmos as questões abordadas dentro de uma empresa atualmente, onde existem todos os pontos a serem focados, porém não existe um movimento que direcione os esforços para se alcançar objetivos. Apenas conta-se com o bom senso de colaboradores e não há uma mobilização em prol dos objetivos da empresa e/ou do alinhamento dos objetivos dos colaboradores.

Sendo assim, o endomarketing se conceitua por:

[...] “um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing ou da empresa ou organização, que visa e depende da ação do mercado e da sociedade”. (BEKIN, 2004, p. 10)

## **2 COMPROMETIMENTO X ENVOLVIMENTO: COMO ALCANÇAR SINERGIA E EMPATIA ENTRE OS COLABORADORES PARA MELHOR APROVEITAMENTO DOS RECURSOS DA EMPRESA**

O grande desafio do Endomarketing é conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo da organização.

Mendes (2004, p. 05) em seu artigo Endomarketing como Ferramenta de Comunicação com o Público Interno ressalta que:

Com a globalização, o foco da empresa deixou de ser o produto e passou a ser o cliente externo e o interno (empregado). As pessoas são o grande fator que faz a diferença na concorrência entre as organizações. Comprometimento e qualidade dos profissionais são essenciais nesse contexto

Em relação ao tema, Cerqueira (1999) escreveu que existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito.

Na realidade, em qualquer grupo de pessoas, sempre teremos dificuldade de obtenção do consenso. Isto acontece em razão das diferenças de percepção de cada um e pela diversidade de interesses pessoais e assim por diante. O que se

deseja é termos o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes e o mínimo envolvidas. (CERQUEIRA, 1999)

Deste modo, as empresas devem, dentro deste contexto, em primeiro lugar, buscar a difusão dos valores de liberdade, transparência, maior participação e democracia, estabelecendo um “norte cultural sinérgico” que deverá ser elaborado e explicitado por todos e para todos os funcionários; norte cultural que, ao ser seguido, levará ao desenvolvimento organizacional, voltado para a excelência da qualidade, produtividade etc. (CERQUEIRA, 1999)

Todavia, é necessário enfatizar que não basta apenas adaptarmos filosofias em nossa cultura sem projetos consistentes dentro de uma empresa, para mobilizarmos uma equipe de trabalho e causar sinergia e empatia é necessário motivá-los.

Quanto mais as empresas conhecem os estímulos que motivam seus empregados, melhor pode projetar programas internos de marketing proativos que satisfaçam suas necessidades. A partir daí, eles podem se concentrar em atender às necessidades dos clientes externos. (SILVA, 2005, p. 71)

Brum (1994) referenciado em Silva (2005, p. 72-73) elenca alguns passos de um programa de incentivos:

- 1º Passo: a realização de uma pesquisa para saber o que os empregados realmente desejam ganhar. Tal pesquisa é importante, porque o “incentivo” está exatamente no prêmio que será oferecido;
- 2º Passo: A definição das metas a serem atingidas que podem ser específicas para cada área ou para a corporação como um todo [...];
- 3º Passo: a escolha de um tema e um slogan para o programa devendo ambos estar relacionados às metas do programa ou ao tipo de produto ou serviço o qual a empresa trabalha;
- 4º Passo: o lançamento do programa, o qual pode acontecer com a realização de uma festa [...].

Um programa de incentivos pode ser uma forma positiva para estimular as pessoas à motivação, porém é salutar enfatizar que não é o único meio. Cada empresa deve buscar harmonizar estratégias de incentivo conforme sua realidade e possibilidade.

Brum (2000, p. 34) escreve que incentivar e levar o indivíduo a comprometer-se e envolver-se com a empresa no contexto do endomarketing implica em “dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem

preparado e informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz [...]”

Na concepção de Bekin (2004) citado por Mendes (2004, p. 07), muito dos problemas referentes à falta de motivação, ou ainda, da insatisfação dos colaboradores está ligado à falta da comunicação. O autor apresenta alguns pontos relevantes para se cultivar a mentalidade de que o colaborador é o primeiro cliente:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Ainda em relação à motivação, Bekin (2004) cita alguns fatores que podem auxiliar como instrumentos para processo motivacional:

- a) Desenvolvimento da parceria, colaboração e lealdade;
- b) Valorização do indivíduo no grupo;
- c) Integração fundamentada nos valores e objetivos da organização;
- d) Recompensas e benefícios grupais para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- e) Envolvimento dos colaboradores no planejamento e tomada de decisões;
- f) Estímulo ao proativismo;
- g) Delegação;
- h) Remuneração condizente à função

Por fim, utilizam-se os dizeres de Mendes (2004, p. 07) para resumir o que foi exposto neste capítulo:

A receita para se obter o alinhamento desejado é comunicar, falar, falar, falar e disponibilizar meios para ouvir sempre seus empregados; para que desta forma os empregados possam se engajar nos planos e programas da empresa. Sendo assim, todos crescem e fazem com que a empresa cresça junto. Tão ou mais importante que a comunicação voltada ao marketing externo, a organização necessita também usar a comunicação para fazer marketing para seus empregados. O empregado deve ser visto como o seu primeiro cliente - o cliente interno, que estando satisfeito, estará apto a satisfazer os clientes externos. Essa é a proposta do Endomarketing. A empresa deve desenvolver esforços para tal. Nesse caso, a comunicação é essencial para a empresa vender-se aos seus empregados. Tratar o funcionário como Cliente, conferir-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa são componentes importantes para se desenvolver empregados motivados e comprometidos com a empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evolução é a palavra de ordem da atual situação que as empresas se encontram. O endomarketing é um tema novo e pouco abordado no meio empresarial.

Desenvolver conceitos de endomarketing na empresa implica em efetiva comunicação interna, análise do clima organizacional, fomentar e estimular o processo de motivação dos colaboradores, avaliar o desempenho dos mesmos, a fim de gerar medidas quantitativas e qualitativas e, ainda, estimular o *brainstorming*.

Buscou-se neste artigo salientar a importância do endomarketing no contexto organizacional, uma vez que a aplicabilidade dos conceitos traz resultados significativos no que concerne à satisfação do colaborador no ambiente de trabalho.

Não se pode esquecer também que gera um sentido de qualidade referente ao modo como o mesmo irá tratar o cliente externo, pois se sabe que o grande desafio do Endomarketing é conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo da organização.

Portanto, é fundamental que as empresas desenvolvam ações e estratégias que cooperem para alcançar resultados contundentes e que possam ir ao encontro dos objetivos do conceito de Endomarketing, tais como: Treinamento em Relação Interpessoal e Atendimento ao Cliente; preparação de líderes e gestores; promoção de incentivos e, acima de tudo, valorização do capital intelectual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, A.M. Um olhar sobre marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.  
CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. 2. ed. João Pessoa Qualitymark, 1999.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. 2004. Disponível em: [http://www.endomarketing.com/diversos/artigo\\_publico\\_interno.pdf](http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf). Acesso em: 25 out. 2011 às 17h40min.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Oliveira de. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2 ed. Rio de janeiro: Brasport, 2008.:

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviço**: fundamentos, análises e práticas. Maceió: UFAL, 2005.