

## COMUNICAÇÃO INTERNA: O Uso do Endomarketing como Ferramenta de Comunicação na Gestão Pública

**Thiago Miyazaki Simão**

Graduado em Publicidade e Propaganda – FITL/AEMS;  
Esp. em Gestão de Marketing – Centro Universitário SENAC/São Paulo;  
Pós-graduando em Coaching Executivo – Faculdades Integradas Urubupungá;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### RESUMO

O *endomarketing* é um composto de estratégias e ações voltadas ao público interno, onde é trabalhada a percepção dos colaboradores a respeito da instituição a qual presta serviço, tanto privadas como públicas. Um local de trabalho com bom clima organizacional é capaz de gerar no colaborador motivação, sentimento este, inerente do ser humano e, portanto, capaz de refletir positivamente no seu desempenho. Diante do exposto e considerando a imagem desgastada da qualidade de prestação dos serviços públicos; o presente trabalho tem como objetivo refletir acerca da realidade do *endomarketing* nas repartições públicas e como este pode beneficiar a qualidade dos atendimentos dos seus clientes (cidadãos). Tenciona também, analisar abordagens teóricas sobre o assunto tema através de pesquisas bibliográficas e evidenciar o importante papel da comunicação na rotina dos órgãos privados e/ou públicos. O estudo mostra que quando bem empregadas às ações de *endomarketing* podem melhorar os resultados organizacionais mesmo em instituições públicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** *endomarketing*; *marketing* interno; gestão pública.

### 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, já está bem estabelecido que o *marketing* representa um papel importante nas relações de mercado, uma vez que as empresas passaram a apresentar uma visão diferenciada com relação aos produtos e clientes. No entanto, diante deste contexto surge uma nova necessidade: além de vender o produto para o cliente, a empresa passa a ter a tarefa de vender o produto para os colaboradores, tornando-os aliados ao negócio e preocupados com seu desempenho e sucesso. Tal necessidade caracteriza-se como objetivo do *endomarketing*.

*Endomarketing* é um termo criado por Saul Bekin e patenteado por ele em 1995. Refere-se às ações de *marketing* orientadas aos colaboradores de uma empresa, que apresenta como objetivo alinhar aos interesses e metas da mesma. Para tanto, o *endomarketing* busca adaptar as estratégias e elementos do *marketing* tradicional para o ambiente interno das entidades.

Um dos grandes desafios das organizações é justamente motivar e integrar os colaboradores com os seus objetivos, missão, visão e valores. Nas organizações,

à comunicação interna é atribuído o papel de motivar os recursos humanos a fim de alcançar as metas e os objetivos estratégicos organizacionais.

Embora mais comuns ao setor privado, tais preocupações atingiram também os órgãos públicos que passaram a implementar melhorias na prestação de serviços, conferindo a administração pública melhor qualidade e agilidade no atendimento. Nesta nova realidade, o *endomarketing* se configura como um instrumento disponível para que a administração pública realize as melhorias necessárias.

## 2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é discutir o tema *endomarketing* nas repartições públicas como um fator capaz de promover maior eficiência e melhores resultados por meio da motivação dos prestadores de serviços públicos.

## 3 MATERIAL E MÉTODOS

Como primeira etapa de um mapeamento será apresentado um levantamento bibliográfico que servirá de base para o objeto de estudo investigado. Na literatura existem alguns trabalhos que tratam do *endomarketing*, como por exemplo, o de Castro (2002) que coloca a motivação como um sentimento interno importante para a satisfação dos colaboradores, fazendo com que alcancem as metas organizacionais; e o de Dias (2007) que entende o *endomarketing* como uma ação interna de comunicação que visa melhorar a produção empresarial. No entanto, outros trabalhos poderão ser acrescentados a fim de explorar o tema abordado.

O trabalho constitui de uma pesquisa descritiva, utilizando o processo de pesquisa bibliográfica. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de referências teóricas de credibilidade.

Por meio do método de avaliação de dados secundários, o trabalho buscou analisar e refletir sobre o tema *endomarketing*, através de informações levantadas em periódicos, livros, artigos científicos, sobre o assunto central, e alguns assuntos correlatos como, comunicação organizacional, cultura organizacional, *marketing* e comunicação interna.

#### 4 ENDOMARKETING COMO MODELO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O *endomarketing* é um dos modelos de administração, o qual entende os colaboradores da empresa como clientes internos e preocupa-se com a sua satisfação, fornecendo-os poderes de tomada de decisão, incentivando assim a proatividade.

Quando surgiu no Brasil, o *endomarketing* era “utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários” (BRUM, 2000). Atualmente, é tido como uma ferramenta de incentivo do corpo de funcionários da empresa.

Dias (2007) diz que o *endomarketing* pode ser entendido como uma ação que procura melhorar a comunicação interna da empresa com o objetivo de conquistas na produção. Dessa maneira, é possível observar como os colaboradores das empresas passaram a ser percebidos como peça fundamental para o sucesso dos negócios, pois pertencem, colaboram e estão diretamente ligados a identidade da organização. Portanto, quanto mais satisfeito e valorizado o colaborador se sentir, mais comprometido ficará com os objetivos da organização, isso é importante, pois os clientes estão cada vez mais exigentes em todos os aspectos, especialmente no atendimento, seja este no setor privado ou do serviço público. Desse modo, faz-se necessário a prestação de serviços de qualidade, e isso depende principalmente da equipe de colaboradores, pois são eles que estão em contato direto com os clientes. Para tanto, precisam estar motivados na tarefa de prestar serviços, almejando a satisfação dos usuários e compartilhando dos mesmos objetivos da organização (SILVA, 2005).

Diante da perspectiva exposta, surgiu o termo *endomarketing*, a palavra “Endo” provém do grego e significa “ação interior ou movimento para dentro” (BISPO, 2008). *Endomarketing* é, portanto, o *marketing* para dentro, essa máxima corrobora a ideia da importância supracitada, onde a equipe de trabalho é fundamentalmente relevante e, portanto, devem estar sempre treinadas para atender o público externo. Assim sendo, é imprescindível um líder na equipe capaz, bem treinado, engajado com as políticas da empresa e conhecedor do produto/serviço ofertado. Esclarecer a missão, visão e valores da organização para a equipe é um dos processos defendidos pelo *endomarketing*, no intuito de que todos trabalhem alinhados, pois caso isso não ocorra há inúmeras chances de que os colaboradores

fiquem “perdidos” quanto a suas atribuições, e dessa forma, atrapalhe o desempenho e isso acabe “comprometendo o atendimento ao público externo: em curto, médio e às vezes em longo prazo” (BEKIN, 2004).

Kotler (2000) define como sendo “o *marketing* interno a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes”. Para o autor, o *endomarketing* é um forte auxiliador no processo de motivar e interligar os departamentos, de forma a refletir positivamente no sucesso das organizações.

A principal mudança da empresa é dar o real valor ao público interno, sem diferenciação; é envolver todos os níveis da organização, desde o alto escalão até o operacional, e dessa maneira, fazer o colaborador se sentir parte integrante e importante da organização.

#### **4.1 A Motivação Como Veículo Interno de Satisfação**

É sabido pelas organizações a importância da motivação dos seus colaboradores, no entanto este é um sentimento individual. Na tentativa de melhorar a satisfação dos seus colaboradores as empresas tem despendido esforços com a finalidade de tentarem alinhar os objetivos pessoais aos organizacionais, conforme esclarece Castro,

[...] por mais que um ambiente possa gerar elementos externos de ampliação da motivação, o vetor interno é o que efetivamente vai alimentar a alma desse indivíduo e fará com que ele esteja plenamente satisfeito com sua vida (CASTRO, 2002, p. 86).

Em termos gerais, o trabalhador espera que a empresa tenha “reconhecimento pelo trabalho; reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa, remuneração adequada, e possibilidade de avanço profissional” (BEKIN, 2004). Portanto, os programas motivacionais são alternativas eficientes para a melhoria da produtividade, pois, conforme dito por Cerqueira (1994), a partir do momento que o colaborador compreende o significado importante do seu papel na empresa, este procurará pelo seu reconhecimento não apenas financeiro, mas também por algo que atinja suas expectativas emocionais geradas.

#### **4.2 Administração Pública no Brasil**

Nesse capítulo não se pretende aprofundar no estudo da administração pública no Brasil, apenas contextualizar o modelo de administração.

A administração pública brasileira é formada pelos seus órgãos estatais, autarquias e outras entidades paraestatais que prestam seus serviços aos cidadãos brasileiros com o objetivo de prestar serviços que possam atender as suas necessidades, pois a principal finalidade do estado é zelar pelo bem-estar geral da população (FUHRER; MILARÉ, 2007).

Para cumprir seu trabalho, o governo se divide em três formas de poderes, que são o executivo, legislativo e judiciário. O poder executivo é o órgão incumbido de executar as leis e administrar o país. O poder legislativo é o órgão incumbido de fazer as leis, pelas quais deve reger-se o país. O poder judiciário é o órgão incumbido de aplicar o direito, dirimindo litígios e controvérsias trazidos a sua apreciação (FUHRER; MILARÉ, 2007).

O atual modelo de administração pública traz estabilidade no emprego aos servidores, e isto acaba gerando comodidade e pouco esforço na realização de suas atribuições, haja vista que não poderão ser demitidos com tamanha facilidade como no setor privado. Essa pouca flexibilidade na gestão dos recursos humanos acaba afetando o modelo, pois não se prioriza a competência e nem a produtividade. Conforme avalia Bresser-Pereira (1996):

No Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidos com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 14).

A forte cultura perpetuada durante anos nos serviços públicos fincou precariedades, e trouxe como consequência uma imagem desgastada para o atendimento público aos seus cidadãos, que do ponto de vista do *endomarketing* podem ser considerados como clientes dos serviços públicos.

Na medida que se tem a qualidade do atendimento como foco, com o intuito de atingir maior eficiência e tendo o colaborador como peça importante da empresa, o *endomarketing* mostra-se como um forte modelo a se seguir na administração pública.

#### **4.3 Endomarketing na Gestão Pública**

Atualmente o *marketing* está inserido em todas as instâncias de mercado, ainda que muitas vezes algumas pessoas o façam de forma intuitiva. Kotler (2006)

ressalta que o *marketing* é um processo pelo qual indivíduos e/ou grupos fazem trocas de serviço, produtos de valor com outros; e, é fato que existe essa troca entre governo e cidadãos. Pois esses últimos pagam seus impostos, taxas e tributos em troca do produto do governo, que diante deste contexto trata-se dos serviços públicos que são prestados à população. Portando, sob essa ótica, é possível definir os cidadãos como clientes/consumidores dos serviços prestados por órgãos públicos.

Os órgãos públicos de um modo geral tem se esforçado para melhorarem sua comunicação com o público externo, no entanto, ainda deixam a desejar com a comunicação com o seu público interno. Uma pesquisa aplicada no Ministério da Justiça confirma esta realidade, conforme observamos no texto de Targino:

[...] Em pergunta aberta, os entrevistados responderam que faltam na comunicação do Ministério: integração e interação entre as áreas, transparência nas informações e divulgação sistematizada das ações; conhecimento da missão, atribuições de competência da instituição; desenvolvimento de atividades que promovam a participação de todos os colaboradores; comprometimento e estímulo da alta gerência de forma contínua e compartilhada para que os funcionários se conheçam, suas ideias sejam ouvidas e respeitadas, podendo com isso virem a ter a percepção de pertencer a um grupo (TARGINO, 2008, p. 35).

Isso demonstra o quanto simplório ainda é o *endomarketing* nas repartições públicas, e que os colaboradores tem consciência desta situação e cobram por melhorias. Diferentemente do setor privado, onde há uma iniciativa mais enfática e uma preocupação maior em manter um bom relacionamento com os colaboradores internos.

Na tentativa de minimizar a desmotivação dos seus funcionários, alguns órgãos públicos vem demonstrando interesse em melhorar o gerenciamento da sua força de trabalho, valorizando-os e priorizando a eficiência e eficácia dos resultados.

Compreende-se as limitações legais impostas a administração pública no que se refere aos serviços, haja vista que todas as suas decisões devem estar respaldadas por leis. Sem dúvida esse é um dos fatores que colaboram para a lentidão da aplicabilidade desse processo nas instituições, pois quase sempre não há recursos orçamentários disponíveis para a aplicação de desenvolvimento desses programas. Obviamente a burocracia torna mais difícil a implantação do processo de *endomarketing* nestes locais, por ser uma administração engessada no qual tudo acontece de forma mais lenta, conseqüentemente, isso exige por parte do

administrador um olhar mais atento e perspicaz para trabalhar os programas de forma a atender as exigências do setor sem esbarrar nas normas públicas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por vezes as ações de *endomarketing* acontecem nas empresas públicas e privadas, no entanto, muitas vezes são de caráter informal, por não haver planejamento prévio na implementação das mesmas, por acontecerem ao mero acaso ou por não relacionar as ações ao assunto.

O fato é que cada vez mais as instituições públicas se veem na obrigação de colocar em prática programas que melhorem a eficiência do atendimento, pois, a cada dia a sociedade se torna mais exigente e consciente dos seus direitos enquanto cidadãos pagantes dos impostos, e que isto, lhes dão o direito de vindicar por situações melhores.

É possível observar, ainda que “timidamente”, um movimento da administração pública na busca por melhorias nesses quesitos, aprimorando o seu atendimento e conseqüentemente aumentando os resultados de satisfação dos cidadãos, ou seja, do seu *target*<sup>1</sup>, pois são estes os consumidores dos serviços públicos. São muitas as estratégias de *endomarketing* capazes de estimular os colaboradores dos serviços públicos, como melhoria do clima organizacional, dando voz aos funcionários; criação de estímulos motivacionais, através de programas de incentivo; melhoria da comunicação interna, agregando valor à todos os níveis de colaboradores; entre outras coisas.

Nesse contexto, o *endomarketing*, já muito utilizado em instituições privadas se mostra uma estratégia eficiente também nos setores públicos, a fim de alinhar os interesses com foco nos recursos humanos internos, trabalhando conceitos de motivação e satisfação, e assim, melhorar a qualidade da prestação dos serviços. A base do *endomarketing* é a satisfação dos seus colaboradores; nesta perspectiva são considerados como os clientes internos e como tal, devem receber atenção e a devida importância, afinal, é este público interno que coloca a empresa para funcionar.

É possível associar os estudos de Cerqueira (1994), bem como os de Bekin (2004), que apresentam a importância do indivíduo dentro da empresa e a

---

<sup>1</sup> Público-Alvo

necessidade de reconhecimento e incentivo como fatores motivacionais. Em uma breve análise, pode-se apontar que as abordagens de *endomarketing* apresentadas nesta dissertação, coloca o trabalhador como foco da organização, que funcionários satisfeitos tornam-se parceiros, e portanto, fazem muito além das suas atribuições, se preocupando com o andamento da organização. No passado, acreditava-se que pagar bônus aumentaria a motivação, mas é possível observar que isto não é suficiente. Ter trabalhadores alinhados, com objetivos claros, uma liderança que faz com que as pessoas participem e impor objetivos individuais e alcançáveis são as ações que realmente motivam. Portanto, depreende-se que a flexibilidade das ações de *endomarketing* faz com que um bom gestor seja capaz de colocar em prática tais ações e alcançar bons resultados no que tange a melhoria da prestação de serviços públicos através da motivação interna dos seus colaboradores, e que isto, terá impacto direto na percepção dos usuários dos serviços (cidadãos). Nota-se que os maiores desafios dos gestores/lideranças passam por educar a si próprios sobre os conceitos deste *marketing* voltado “para dentro” e por mudar o foco da tradicional gestão, mas que os bons resultados vêm transformando esta realidade.

## REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BISPO, A. L. Venda Orientada por Marketing. Brasília: SENAC – DF, 2008.
- BRESSER, P. L. C. Da administração pública democrática à gerencial. Brasília: Revista do Serviço Público, 1996.
- BRUM, A. M. Um Olhar Sobre o Marketing Interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CAMPOS, K.M. O Endomarketing na gestão pública com foco na qualidade: o caso viva cidadão. Cambiassu. Maranhão, n. 5, p. 100-101, jan.-dez. 2009.
- CASTRO, A. P. Motivação: In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (coord). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.
- CERQUEIRA, W. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

DIAS, J. G. G. Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FUHRER, M. C. A.; MILARE, E. Manual de Direito Público e Privado. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

KOTLER, P. Administração de marketing: A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; Keller, K. L. Administração de Marketing: a bíblia do marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PERES, J.A.S. Serviço público e bem comum. In: CASTOR, Belmiro Valverde et al. Estado e administração pública. Brasília: FUNCEP, 1987.

SILVA, S. F. D. Marketing de serviços: fundamentos, análise e prática no setor de saúde. Maceió: EDUFAL, 2005.

TARGINO, C. M. B. Plano de Comunicação Interna para o Ministério da Justiça. Projeto final (MBA - Gestão da Comunicação nas Organizações) – Brasília: Fundação Universa/UCB, 2008.