

## **ENDOMARKETING: Estratégia de Comunicação Interna para Atender Profissionais e Organizações**

**Alariane Lourice Aguiar Palomares**

Graduanda em Administração,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Miriam Alves da Silva Souza**

Graduanda em Administração  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Jenifer Stefany Miranda Correia**

Graduanda em Administração  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Angela de Souza Brasil**

Mestre em Geografia com ênfase em Planejamento e Mobilidade Urbana – UFMS;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### **RESUMO**

O endomarketing é uma área diretamente ligada a comunicação interna nas organizações, a qual consiste numa ferramenta que auxilia as empresas a atingirem seus objetivos internos e com isso, garantir os objetivos externos. De forma geral, o endomarketing existe para atender seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas, com base na cultura organizacional caminhar para uma ambiência saudável e para a conquista de uma imagem positiva e estruturada. Espera-se com este presente artigo que consiste em pesquisas bibliográficas, sites, artigos relacionados, mostrar a importância do endomarketing para o engajamento e maior participação dos colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** endomarketing, comunicação interna, cultura organizacional.

### **1 INTRODUÇÃO**

Uma das grandes transformações no perfil do profissional está na atuação ativa em assuntos antes delegados a uma minoria especializada. Dentre eles o processo de endomarketing, que transmite ideias e sentimentos de indivíduo para indivíduo dentro do mesmo ambiente de trabalho.

Quando se começa a estudar Endomarketing percebe-se o quanto o assunto é relevante para o bom funcionamento do negócio e para a saúde de toda a organização em si. No entendimento de Kotler (1998, p. 47):

O endomarketing se trata da tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os seus consumidores. O autor reforça também que a associação estabelecida entre o marketing interno, o treinamento corporativo e a motivação dos

funcionários são fundamental para o bom atendimento aos consumidores”.

Por isso, a finalidade do Endomarketing é desenvolver no colaborador um sentimento de orgulho, à medida que são informados das situações e do desempenho da organização. O endomarketing trabalha com o objetivo de fortalecer o foco das pessoas para que assim, gerem resultados cada vez mais eficazes. Percebe-se que sua estratégia aumenta o envolvimento do colaborador com a empresa. A fórmula do termo endomarketing acompanha dois temas principais: a motivação e a comunicação, visto que, existindo colaborador motivado e eficientemente informado, o bom resultado acabará surgindo.

## **2 OBJETIVOS**

Este trabalho surge para expor os benefícios que podem ser alcançados pelo endomarketing quando integrado à estratégia organizacional, como também são apresentadas algumas ferramentas do mesmo, demonstrando a importância destas para valorização do cliente interno, para o crescimento e sucesso organizacional.

## **3 MATERIAL E MÉTODOS**

O presente artigo refere-se a uma pesquisa descritiva, desenvolvida por meio de uma pesquisa bibliográfica relacionada ao endomarketing e outras áreas de conhecimento que estão envolvidas no processo de implantação e gestão do mesmo. As informações levantadas foram realizadas por pesquisas em livros, sites e artigos de apoio. O procedimento utilizado na pesquisa teve como base um roteiro de construção teórico e de investigação nos parâmetros do método científico através de análise de bibliográfica, partindo de conhecimentos gerais para os conhecimentos específicos para formação de conhecimentos para a problemática em questão, realizando assim, um aprofundamento na análise temática como referência de abordagem.

## **4 Contextualização do Endomarketing**

O termo endomarketing foi registrado no Brasil em 1996, pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin, como resultado da sua experiência no corpo a corpo

de sua atividade profissional, na época, na média gerência de uma multinacional (BRUM, 2010). Segundo ele, a companhia possuía certas oportunidades como baixa integração entre os colaboradores, visões divergentes quanto a função de cada um deles, dentre outras oportunidades. Diante disso, concluiu que os funcionários não conheciam por completo a empresa na qual trabalhavam e essa situação fez surgir um grande desafio cuja solução não estava nos livros, era preciso um instrumento eficaz para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reorientação de objetivos, junto com uma reordenação interna da empresa (Brum, 2010). A vista disso, a ferramenta endomarketing apareceu para ajustar todo processo entre a empresa e o profissional no mercado de trabalho atual. De modo geral, o endomarketing faz com que as pessoas sejam mais felizes e mais hábeis no seu ambiente de trabalho, bem como, produtivos e ágeis nas tomadas de decisões.

Bekin (1995 apud Brum, 2010) ao comentar que foi o primeiro a utilizar a expressão Endomarketing afirma que:

Muito mais que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças.

Assim sendo, o endomarketing surgiu para comunicar e complementar as informações sobre as organizações, seus produtos, seus clientes, as diversas situações encontradas internas e/ou externamente, além de ajudar a organização a atingir seus objetivos. O endomarketing é usado para aproximar as pessoas das estratégias da empresa, através de uma comunicação clara e objetiva e de uma parceria mutua entre a organização e o seu empregado, para que assim, possam alcançar os resultados esperados. Trata-se de uma necessidade imediata das organizações que desejam alavancar e conquistar mercados ou até mesmo, garantir sua sobrevivência. Dessa forma, hoje em dia, diante de todo este processo de mudança e de modernização, nada mais digno, que implementar formas de trabalho mais motivacionais que impeçam o estresse organizacional e auxilie o desenvolvimento pleno de qualquer atividade.

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado (BRUM, 2010, p. 21).

O endomarketing é, conseqüentemente, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-as mais competitivas após a integração dos seus profissionais a estrutura organizacional, processo este que, está comumente fundamentado a ações de comunicação, uma vez que, esta é uma das principais atribuições de um profissional. Em função disso, o endomarketing consegue produzir um efeito motivador nos colaboradores, fazendo-os ter a capacidade, o envolvimento e o comprometimento ideal para o crescimento da organização. Existem inúmeros benefícios para o uso do endomarketing nas organizações, dentre eles, podemos citar (Brum, 2010):

Com base nos benefícios que o endomarketing produz, faz-se necessário que os atuais profissionais se habilitem a todo este efeito inovador, já que, uma visão e uma participação holística de todos os setores da organização faz aquela diferença. E é cada vez mais perceptiva a importância das pessoas e de seu empenho para um resultado satisfatório nos processos da empresa e assim, atuar como um suporte ativo e contínuo do endomarketing em parceria com a organização na busca de melhorias para o fim de uma comunicação fechada, centralizadora e ineficaz.

O público interno precisa ser escutado e obter conhecimentos consideráveis e condições de repassar ao público externo tudo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em termos de processos e de produtos. Tardamente consolidou-se no meio empresarial a importância da comunicação dentro da empresa, visando um melhor engajamento e motivação dos funcionários para consolidação dos objetivos e metas da organização.

#### **4.1 Endomarketing Como Ferramenta na Comunicação Interna**

O endomarketing tem se mostrado um importante instrumento para apoiar as empresas na padronização, na melhoria da comunicação e dos seus processos, no aumento da satisfação do público interno e externo e, conseqüentemente, no aumento de sua longevidade no mercado. O seu uso tem abrangido qualquer ramo de atuação do mercado, seja ele público ou privado. Em vista disso, Brum (2010, p.24) afirma que, “o endomarketing é, portanto uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização”.

Ao longo do estudo, observa-se que Brum e Bekin concordam que fazer

endomarketing nada mais é do que oferecer ao profissional, educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz capaz de surpreender, cativar e encantar o cliente.

O endomarketing vem ganhando espaço na excelência das suas ações, já que, exige persistência e em tempo nenhum termina, dado que, a organização necessita informar, motivar, integrar e garantir os resultados todos os dias. As ações relacionadas à endomarketing existem implicitamente há décadas, todavia, a utilização do endomarketing consciente aconteceu a partir do momento que as empresas perceberam o quanto a comunicação empresa-funcionários, é fundamental para a melhoria do clima organizacional e manutenção do mercado atual. Além disso, observam-se mudanças radicais nas formas de administrar as empresas, a forma de pensar e agir das pessoas também estão modificados, pois “o homem ocupa o lugar de destaque como elemento principal de todo e qualquer processo de modernização empresarial” (BRUM, 1994 p.19), levando as empresas a descobrirem que a qualidade é decorrência da satisfação e motivação daqueles que fazem o dia-a-dia das mesmas. A autora reitera que, a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, mas quando recorrente, é necessário um exame detalhado de suas causas, que podem estar ligadas a: salário inadequado; falta de informação sobre a empresa e seus processos; desconhecimento quanto à própria performance no trabalho; desapontamento pela perda de uma promoção; inexistência de condições necessárias à execução de certas tarefas; acúmulo de tarefas; aumento do número de tarefas.

Para isto, a autora sugere que o público interno seja capacitado para oferecer o melhor ao público externo. Assim, os empresários devem criar ambientes de trabalho saudáveis e transformar os profissionais em aliados, por intermédio da liberdade de informação e incentivo à criatividade.

O processo de mudanças, comum nas organizações, exige a comunicação com os profissionais, através de instrumentos e ações integradas em um programa de comunicação interna, com o propósito de mantê-los informados acerca de seus verdadeiros objetivos. O Quadro 1 ilustra os instrumentos da comunicação interna.

Brum (1998p.26 ) reconhece que “um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho” , e acrescenta que

a Comunicação Interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os trabalhadores, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno.

**Quadro 1. Instrumentos de comunicação interna.**

INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO	INSTRUMENTOS DE INTEGRAÇÃO
Fazer uso de muitas cores nos instrumentos de Comunicação Interna	Aproximar o funcionário de sua família; e abrir as portas da empresa para seus familiares
Trabalhar a Comunicação Interna através de uma personagem ou slogan	Aproximar-se dos sindicatos
Escolher os instrumentos de comunicação de acordo com a realidade e cultura de cada Empresa	Criar um bom programa de incentivos
Fazer uso de cartilhas, boletim interno, jornal interno (que deve ser entregue na casa do Funcionário), encartes com informações sobre salários, cartas aos funcionários e outros	Permitir a conquista da ascensão funcional
Comunicar-se através de frases de efeito	Priorizar a criatividade
Orientar os funcionários sobre o cumprimento das metas determinadas	Valorizar, publicamente, os funcionários
Incentivar o funcionário à leitura	Incentivar atividades esportivas e ginástica
Fazer uso de sistema interno de rádio	Estimular os funcionários a criarem suas próprias metas
Fazer o Marketing (?) dos benefícios que a empresa oferece aos funcionários	Utilizar programas culturais para o treinamento dos funcionários
Informar primeiro o público interno e depois o público externo	Proporcionar momentos de lazer aos funcionários
Dar voz ao funcionário	Desenvolver ações para aproximação com a comunidade

**Fonte:** Extraído de Brum, 2005.

#### 4.1.2 Cultura Organizacional e Endomarketing

Quando se fala em cultura, fala-se em valores, crenças e comportamentos que permeiam uma empresa. Ela define segundo Brum (1998, p. 20), o que a empresa considera importante e o que ela não considera importante. Se a estratégia define aonde a empresa quer ir, a cultura determina como, e se ela chegará lá. Cada empresa tem sua cultura, exatamente porque é composta de seres humanos. Nas organizações existem sempre conflitos entre os objetivos individuais e os organizacionais, ou seja, a sua cultura. As organizações podem ser definidas como

coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Já a cultura refere-se à identidade, valores, crenças, códigos, símbolos etc., historicamente construída na interação entre indivíduos, grupos, tanto na organização como na sociedade. E embora, a cultura seja referida sempre no singular e de uma forma totalizante, a compreensão das culturas na prática é um todo heterogêneo e diverso.

As pesquisas sobre culturas na organização partiriam do pressuposto de que uma organização é também produto de um ambiente macrosocial, composto por sociedade, classes, setor industrial, etc. Desta forma, a organização não é um moto-contínuo capaz de criar cultura sozinha, mas é coprodutora, assim como são as pessoas que nela trabalham. E essas, por sua vez, são socializadas diferentemente e são socialmente distintas e, por tudo isso, tem percepções múltiplas acerca da realidade do mundo em que vivem (CARRIERI, 2011, p.10).

A cultura organizacional está presente em todos os momentos. Ela é invisível, por isso não percebemos. Ela está em todos os processos decisórios, na forma como se realizam as atividades, nas definições sobre o que é qualidade, inovação, resultado dentro daquela empresa, dentre outros.

A cultura organizacional não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização. É aprendida, transmitida e partilhada, não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes.

Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das individualidades, principalmente diante de situações novas, e a divergência das orientações adotadas certamente poderia provocar-lhes prejuízos. A cultura organizacional é um fator relevante dentro das empresas, pois, representa a visão que os profissionais têm da empresa sobre as suas características culturais, de maneira a influenciar na sua forma de agir, ver e entender a organização. Assim, é necessário que a cultura organizacional seja forte e capaz de influenciar as ações dos colaboradores da empresa de forma que estes entendam seus valores e objetivos claramente, ou seja, a cultura é, o pano de fundo para uma perfeita atuação no mercado e um fator decisivo para o sucesso de um programa de endomarketing.

O endomarketing pode ser mais uma ferramenta poderosa para lembrar a

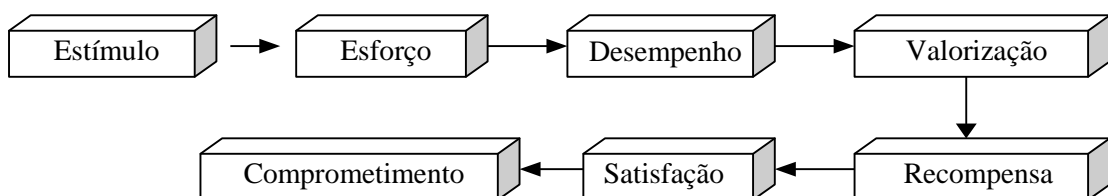
todos os profissionais da empresa que a transformação é necessária e a informação vai adentrando nas mentes das pessoas, aumentando a conscientização e responsabilidade individual no processo de transformar a organização em um lugar muito melhor para se trabalhar hoje e no futuro. Ações de fortalecimento dos valores organizacionais sincronizadas geram resultados muito mais eficientes em engajamento e resiliência das equipes.

#### 4.1.3 Implementação do Endomarketing

A implementação de um processo de endomarketing começa por um diagnóstico. Neste passo é avaliada a situação do ambiente interno da empresa, realizado um perfil dos funcionários e avaliado o desempenho global. Após esta etapa avalia-se os setores individualmente, o potencial dos funcionários, nível de motivação, espírito de equipe, necessidade de treinamento e expectativas e aspirações (BEKIN, 1995, p. 89).

Quando o endomarketing atinge a excelência e consegue fazer com que a comunicação flua de maneira eficaz dentro do ambiente interno, os profissionais poderão se sentir mais motivados para o trabalho, uma vez que a empresa conseguirá manter seu público interno bem informado. Para entendermos o processo de motivação, ilustramos, conforme se observa na Figura 1 que mostra claramente o passo a passo para que uma empresa consiga atingir seus objetivos, destacando que cada etapa depende da outra para que assim, o processo seja bem-sucedido. A empresa que pratica valores implícitos em cada etapa poderá ter profissionais motivados.

**Figura 1: Processos de Motivação**



**Fonte:** Extraído de Beikin, 1995.

Além disso, os colaboradores terão abertura para se comunicar com seus superiores, passando e repassando informações para e sobre a empresa, sob sua perspectiva, serão contribuições, críticas e sugestões. É interessante que haja na organização espaço para as ideias e emoções do público interno, pois, quando os valores deles estiverem em sintonia com os praticados pela empresa, haverá

sinergia e ganha-ganha. Dessa maneira, estimular a liberdade, concorrer pela competência, e recompensar o profissional pelo mérito, tornam-se fatores que colaborarão na retenção dos verdadeiros talentos. A partir da implementação de um programa de endomarketing se faz necessário a utilização de instrumentos que incentive o comprometimento e a motivação do público interno e assim obter bons resultados.

O Quadro 2, apresenta os instrumentos de endomarketing trabalhados pela autora.

**Quadro 2: Instrumentos de endomarketing.**

<b>Instrumentos de Endomarketing</b>	<b>Objetivos</b>
a). Manual técnico	Apresentar de forma educativa os produtos, serviços e possíveis lançamentos.
b) Vídeo institucional	Apresentar ao público interno o produto/serviço (negócio) que a empresa trabalha, aproximar os colaboradores com o que a empresa oferece ao mercado.
c) Revistas de histórias em quadrinhos	Utilizar essa ferramenta como forma 'descontraída' de estar levando informações aos colaboradores.
d) Jornal interno	Trazer informações internas relevantes aos colaboradores.
e) Cartazes motivacionais e informativos	Passar informações ao público interno e sempre estar atualizando este material, como algo que seja proveitoso para quem estiver lendo.
f) Datas festivas e aniversários de colaboradores	Oferecer aos funcionários este momento como forma de comemorar datas significativas e importantes.
g) Canais diretos	Propiciar momentos de conversa com a pessoa superior do colaborador.
h) Reuniões relâmpagos	Realizar reuniões sempre que for necessário passar informações na qual os colaboradores devem ser informados rapidamente.
i) Reuniões de liderança compartilhada	Envolver os colaboradores com as coordenações e demais níveis hierárquicos para discussão de assuntos pertinentes a empresa.
j) Vídeos informativos e motivacionais	Expandir a ideia da empresa e apoio a treinamentos ao público interno.
k). Tele e videoconferências	Utilizar recursos tecnológicos para apresentar ao público interno.
l) Palestras internas	Apresentar ao público interno as novidades da empresa.
m) Grife Interna	Utilizar acessórios, roupas com a logomarca da empresa.
n) Mensagens virtuais	Utilizar mensagens para passar no monitor do computador.
o) Valorização dos funcionários	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores de forma a valorizá-los como profissionais.
p) Memória da empresa	Apresentar a história, bem como a evolução da empresa.
q) Correio eletrônico	Desenvolver canal direto para comunicação da empresa com os colaboradores.
r) Rádio interna	Utilizar esse mecanismo como forma de divulgar as notícias.
s) Intranet	Utilizar a ferramenta para os colaboradores terem acesso a diferentes tipos de informações, desde datas de aniversariantes, como acesso a manuais internos entre outros...
t) Convenções internas	Envolver o público interno na apresentação de atividades.
u) Manuais de integração	Utilizar como base para passar informações da organização a novos colaboradores.

**Fonte:** Extraído de Brum, 2005, p. 42.

Ao analisar o endomarketing, é possível perceber como é importante trabalhar essa ferramenta dentro da realidade das organizações atuais. Os colaboradores passaram a ser tratados como recursos importantes e essenciais para o alcance do sucesso, e para realização dos objetivos traçados pela empresa.

Apresentando as ferramentas usadas para a implementação do Endomarketing, nota-se que é preciso fazer uma análise do ambiente interno e conhecer a fundo o seu colaborador, identificando as reais necessidades do ambiente organizacional, e a partir de então optar pela melhor ferramenta de gestão no processo, e fazer com que o facilitador mantenha-se comprometido e engajado com a estratégia escolhida.

Atualmente as pessoas buscam empregos que satisfaçam suas necessidades básicas, mas acima de tudo que tragam bem estar na ambiência organizacional, agregue valores e alavanquem sua história profissional. Cujos resultados acarretarão na excelência organizacional.

A reflexão sobre o Endomarketing como uma estratégia primordial de gestão de pessoas apresenta uma grande ferramenta de comunicação interna no cenário atual, mostrando ser responsável pelo crescimento e estímulo organizacional após sua aplicação baseada na cultura organizacional e na sua gestão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No mundo globalizado se faz necessário o uso do endomarketing, para que haja excelência na comunicação e, em conjunto, possa gerar processos eficientes, onde os profissionais sintam-se satisfeitos e realizados, e as organizações se transformem em ambientes diferenciados ao ponto de serem procurados para se trabalhar.

A comunicação interna é a ponte que liga os funcionários aos gestores e precisa ser bem monitorada, de forma que atinja todos os públicos de interesse e possibilite a transmissão das informações de forma assertiva, fazendo dessas ações uma estratégia empresarial que esteja diretamente ligada a cultura e aos objetivos organizacionais, o que torna todos os colaboradores particularmente responsáveis pelo alcance do sucesso. Ao longo do estudo, observa-se que os autores supracitados concordam que fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao profissional, educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem

informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz capaz de surpreender, cativar e encantar o cliente.

Para que o profissional trabalhe de maneira eficiente e eficaz, acredita-se ser importante ter consciência sobre a importância do endomarketing. E para concretizar mais esta atividade esse profissional precisa de conhecimento específico do tema e conhecer bem os problemas da organização, tendo uma visão sistêmica da mesma e dos processos no local que trabalha, já que sua participação já está diretamente relacionada a sua atuação profissional.

## REFERÊNCIAS

BRUM, A. de M. Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno. Porto Alegre: L&PM, 1998

BRUM, A. de M. Endomarketing como estratégia de gestão. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BRUM, A. de M. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BRUM, A. de M. Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade. Porto Alegre:

BRUM, A. de M. Respirando Endomarketing. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BEKIN, S. F. Conversando sobre ENDOMARKETING. São Paulo.

BEKIN, S. F. Como praticar o Endomarketing. Pentrice, 2004. São Paulo.  
Dias, Sergio Roberto. Gestão de marketing. Saraiva, 2003.

CARRIERI, A. de P. Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea. 1ª ed (ano 2008), 3ª reimpor. Curitiba: Juruá, 2011.

GARCIA, A. da S. Contribuição da comunicação interna para motivação dos colaboradores de uma organização. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Porto Alegre, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Organizadoras. Métodos de pesquisa / Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª edição. São Paulo: Atilhas 1998

TAVARES, M. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.