

## **1 Introdução**

O Marketing vem inovando suas ferramentas, buscando novas técnicas e aprimorando suas tecnologias afim de apresentar ao universo empresarial uma capacidade ainda mais eficiente para conseguir alavancar o sucesso de uma organização dentro do mercado. Em contrapartida, esses avanços acabam deixando de lado uma parte muito importante da empresa: Os colaboradores.

Muitos problemas ocorrem dentro de uma equipe, que comprometem o ambiente interno de trabalho. Conflitos entre colegas de trabalho e desmotivação, são os mais frequentes. Para resolver essas questões internas é preciso criar uma avaliação e encontrar soluções, evitando assim clientes insatisfeitos e queda nos resultados finais.

O endomarketing vem para despertar nos colaboradores sentimento de importância de fazer parte de uma equipe, e clareza de quais são os objetivos e metas a serem atingidas. Em outras palavras, é uma estratégia para que os sintam-se funcionários satisfeitos, motivados e engajados gerando os resultados esperados pela empresa.

Dessa forma, interpreta-se que o endomarketing também é capaz de promover melhorias na qualidade de vida no trabalho, na comunicação interna e no clima organizacional. Segundo Peres (2012), o Endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhorias da comunicação e buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações.

Para estreitar o relacionamento entre o público interno e a organização, as empresas investem em ações de Endomarketing. Desse modo, a questão que conduz este estudo é: Como podemos utilizar ações de endomarketing na estratégia de gestão interna? E quais os benefícios que serão alcançados através da implantação do endomarketing?

No primeiro momento vamos entender a conceituação de endomarketing e as ações mais utilizadas e após uma discussão, podemos concluir como isso pode ser eficiente para o sucesso nas organizações.

## **2 Fundamentação Teórica:**

### **2.1 Conceituação de Endomarketing**

Endomarketing se caracteriza como uma atividade derivada do marketing, e que foi definida por Saul Bekin em 1995 em seu livro "Fundamentos do Endomarketing". "Endo", originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, "Movimento para dentro". Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

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, 2007, p. 15).

Neste sentido, toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Grönroos (2003), afirma que os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido em primeiro lugar, "eles não devem ser vistos como subordinados, apenas, mas a partir de uma perspectiva de parceria na qual os dois lados ganham." (GRÖNROOS, 2003, p. 406)

Diante dos fundamentos do endomarketing, Bekin (2004) ressalta que é possível identificar três fases: satisfação do funcionário, orientação voltada diretamente à satisfação do cliente e implementação de estratégias com gestão de mudanças.

Sendo assim fica claro que seu objetivo é estabelecer um clima permanente de motivação nos empregados, visando desempenhar um bom trabalho aplicando os recursos necessários para assim garantir a satisfação do cliente externo. Seu objetivo principal, então, é mais que desenvolver estratégias isoladas de comunicação com o público interno, é olhar e tratar os funcionários como clientes e fazer com que eles acreditem e creditem na organização, gerando comportamentos e ações favoráveis para melhoria da qualidade de produtos e serviços.

Contudo, a implantação do Endomarketing torna-se bem sucedido, quando a comunicação entre todos os níveis hierárquicos estiver em sintonia com os objetivos organizacionais. Os objetivos, metas e resultados da empresa devem ser comuns entre os funcionários.

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de Endomarketing. O Endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. Diante desse contexto a seguir será abordado os temas motivação e comunicação.

## **2.2 Motivação**

Para Boog (2002), o planejamento da motivação organizacional deve se observar três etapas, (1) diagnóstico da situação atual – identifica os aspectos ambientais; (2) processo de desenvolvimento – criar meios para aumentar a motivação; (3) tangibilidade – a busca de indicadores que levam a motivação como tangível, o que leva um grupo a ser motivado e outro não, etapa que tem como objetivo monitorar indicadores de motivação. Muitas vezes o fracasso das organizações não está pela falta de conhecimento técnico e sim da forma que lidam com seus colaboradores. Ou seja, os serviços e produtos podem ser de qualidade, mas é necessário conhecer as necessidades dos funcionários, mantê-los motivados para assim executarem suas funções de modo eficaz (BERGAMINI, 1997).

Para Bekin (2004), existem critérios para montar um processo de motivação, ele menciona dez critérios:

1. Prioridade para a motivação do grupo, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do indivíduo no grupo;
3. Baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada nos valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmio dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação na empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, e
10. Remuneração adequada. (BEKIN, 2004 p. 89-90).

Quando o colaborador tem um bom empenho dentro da organização, ele é capaz de contagiar os demais colegas de trabalho e quanto mais satisfeito institucionalmente maior será o seu envolvimento e engajamento, na busca por excelência e na defesa dos objetivos e interesses da organização (CUNHA et al., 2007). Brum (2005) afirma que é preciso sobressaltar, apoiar, acreditar e confiar no potencial de cada um, envolvendo-os nos processos

referentes à sua área de atuação, mostrando dessa forma o quão importante é para a empresa. Brum (2005) destaca que podem ser desenvolvidas ações internamente, com o papel de despertar o interesse dos colaboradores, no desejo e atuação nas atividades internas, desenvolvendo benefícios, treinamentos, desenvolvimento, progressão de carreira, desempenho de lazer, festas em comemoração de resultados e metas, palestras motivacionais, oferta de estímulos e prêmios por produtividade, dentre outras.

Para a organização é de suma importância reconhecer seus colaboradores, fazer com que se sintam envolvidos com a organização, já que os estudos vêm confirmando que a motivação não está exclusivamente no salário, e sim na autoestima do indivíduo. A motivação dentro das organizações tem um papel essencial desde a produtividade até o atendimento final ao cliente, contribuindo com objetivos da empresa.

### **2.3 Comunicação**

A comunicação interna contribui para o andamento da organização, agiliza os processos e faz a interação entre os setores. Para Klotler (1998) a comunicação é o meio utilizado para informar os colaboradores sobre benefícios e resultados esperados. Atua também na administração de conflitos e ainda gera a oportunidade de todos se comunicarem livremente, evitando boatos.

O posicionamento no momento de se comunicar faz a diferença, é preciso saber ouvir, agir e falar para que se consiga transmitir com sucesso uma mensagem aos funcionários (BEKIN, 2004). Ainda para Bekin (2004), um dos objetivos do endomarketing é manter a comunicação e a interação dos colaboradores, a fim de levantar ideias e ações para a organização atingir ou manter seus funcionários motivados.

Porter (1998) escreve que o marketing interno tem uma grande contribuição para formação de uma vantagem competitiva para as organizações, afinal, forma uma equipe com grande comprometimento e motivação com os resultados organizacionais e com a satisfação do cliente, atendendo uma das características da vantagem competitiva de existir uma improvável imitação.

Pimenta (2009, p. 82) ressalta que “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.)”.

Em síntese, a comunicação tem um papel fundamental para o sucesso da organização, utilizada para atuar na administração de conflitos, na organização, na interação dos setores e nos feedbacks, sempre que necessário. Assim, a comunicação é um fator de máxima importância cabendo aos gestores atentar para uma mesma linguagem com o objetivo de otimizar a informação.

Para Freire et al. (2016) o endomarketing é um aspecto de descomplicar as transações de dados na comunicação, dando a fidelidade da convivência das pessoas com o seu cliente interno, cultivando a harmonia para fortalecer as relações interpessoais. Freire et al. (2016) afirma que a função da empresa não é apenas produzir, vender bens e serviços, deve proporcionar um nível de satisfação interna que consiste em fidelizar clientes.

A comunicação interna torna-se cada vez mais um recurso estratégico indispensável para a consolidação da imagem das empresas. E para melhoria da comunicação interna existem ações de endomarketing.

### **3 Ações de Endomarketing**

“Um programa de endomarketing é composto por instrumentos e ações que, sistemáticos e integrados por uma mesma marca e um mesmo slogan, trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança.” (BRUM, 1998, p.92).

Para se ter um programa de endomarketing bem sucedido é importante antes de mais nada se ter um diagnóstico. É a partir da análise do ambiente interno da empresa, somada aos fatores externos que serão obtidos os pontos fortes e fracos da organização. Bekin (2004) sugere que a implantação deva seguir as seguintes etapas:

1. Análise do ambiente: De acordo com o autor, a empresa precisa detectar possíveis oportunidades desperdiçadas por motivos como: falta de treinamento, funcionários desmotivados ou comunicação ineficaz entre as equipes;

2. Diagnóstico: Analisar e avaliar os pontos fortes e fracos da organização, assim também como ameaças e oportunidades do ambiente externo. Com o diagnóstico definido é possível que a organização tenha conhecimento das suas principais potencialidades e limitações;

3. Definição dos objetivos do projeto de endomarketing: Definir aonde se quer chegar, qual o objetivo a ser atingido. Simões 2001, cita alguns exemplos de objetivos que podem ser alcançados com a aplicação de um programa de endomarketing:

- Integração entre todos os elementos da organização;
  - Encorajar e destacar continuamente os papéis dos empregados na organização;
  - Promover uma cultura de reconhecimento nos empregados capaz de desenvolver nos mesmos valores orientados para a satisfação do cliente;
  - Selecionar e reter os melhores profissionais;
  - Incentivar as trocas dentro da organização, de modo a contribuir para a construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos;
  - Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre os funcionários;
  - Implementar uma administração participativa;
  - Identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos clientes;
  - Assegurar que os empregados obtenham informação contínua.
- (Simões, 2001, p.18-19).

Os objetivos variam de acordo com a necessidade de cada organização.

4. Concepção das estratégias do programa: Atividades por meio das quais os objetivos serão alcançados. As estratégias serão definidas de acordo com o objetivo que se quer alcançar.

Segundo Brum (1998), o bom resultado das ações de endomarketing presume algumas características importantes, dentre as quais: a valorização da organização e da sua cultura; o aperfeiçoamento dos processos de seleção de recursos humanos (o rigor nos critérios de seleção de pessoal evitam custos associados a contratação de pessoas despreparadas); o estímulo à criatividade (ações geradoras de ideias devem ser uma prática constante, entretanto é preciso estar atento para que a rigidez e/ou o apego ao cumprimento de regras não prejudiquem a sua continuidade); a informação como responsabilidade da empresa; o relato verdadeiro dos fatos que ocorrem na organização (o que torna a empresa credível, pois impede a propagação de boatos); a criação de mensagens simples, curtas e claras; bem como o seu impacto visual atrativo (com cores quentes e vivas). Pode se mencionar alguns pontos essenciais, que de acordo com Bekin (1995), viabilizam o programa de implantação do endomarketing: o treinamento focado na educação e desenvolvimento do colaborador; processos de seleção de

peçoal; planos de projeção de carreira; rede de informação através da comunicação interna; sistemas de motivação, valorização, empenhamento e recompensa.

É possível perceber que o grande desafio é despertar dentro do colaborador uma vontade, uma necessidade de contribuir para o bem da empresa e mantê-la ativa, pois, não é o gestor que motiva o funcionário, mas o estimula, transformando motivação em ação e ação em resultado.

#### **4 Análises e Contribuições**

Se a qualidade do relacionamento da empresa com os seus empregados é diretamente proporcional ao desempenho financeiro, o investimento em endomarketing é uma estratégia capaz de aumentar o lucro da organização.

O endomarketing pode promover o desenvolvimento de uma organização e proporcionar o fortalecimento das relações entre empresa e funcionários, este desenvolvimento, depende do desempenho com excelência de seus colaboradores, da sinergia entre as práticas e processos internos, e de uma cultura que predispõe um ambiente democrático, transformador e evolutivo, tudo isso sendo comunicado por canais de comunicação abertos, interativos e participativos.

É importante destacar que o sucesso da estratégia de endomarketing não depende apenas do adequado planejamento, mas também da sua exímia execução. Nesse sentido, faz-se necessário o envolvimento da alta administração, dos gerentes e coordenadores de equipes, de ponta a ponta. O esforço no sentido de engajar, satisfazer e alinhar os empregados é de interesse conjunto e, de forma sinérgica, deve ser exercido por toda a liderança. Só assim, os objetivos almejados serão alcançados.

#### **5 Considerações Finais**

A implantação de um programa de endomarketing está ligada à compreensão dos valores da organização. Somente a partir do entendimento dos valores partilhados por todos os membros de uma organização é possível compreender a imagem que esse público interno faz da empresa, o seu grau de orientação para os clientes externos e o seu comprometimento com os objetivos organizacionais.

É neste contexto que a aplicação de estratégias de endomarketing se encaixa, seja no intuito de fazer com que o empregado se perceba parte fundamental dos processos

organizacionais, seja na troca de informações e sua disponibilidade, seja no compartilhamento dos desafios com todos os membros da empresa. Em tudo há a necessidade que o recurso humano, desde as atividades mais simples às mais complexas, seja direcionado ao alcance dos objetivos da empresa conscientemente

As empresas devem procurar sempre descobrir o que motiva ou desmotiva seus empregados a trabalhar com maior produtividade e objetivando competitividade. Devem identificar o potencial das variáveis como agentes de motivação e saber usar inteligentemente a comunicação interna em favor da motivação. Não necessariamente o sucesso de algumas empresas está atribuído a um bom clima organizacional, mas um clima ruim certamente impede o sucesso.

As ações de endomarketing têm um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho agradável.

### **Referências:**

- BEKIN, Saul Faingaus. **Fundamentos do Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person Education, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180p.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2007.
- CUNHA, Miguel Pina et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.
- FREIRE, Acácia Lopes et al. **Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil**. Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade, Boadilla del Monte, v. 10, n. 2, p.54-70, maio/ago. 2016.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- JOSÉ, B.L.C.S.; ROSA, A.T.R.O. **O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão**. Rev. Ciênc. Gerenciais, v.16, n.24, p.145-159, 2012.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MOREIRA, M. R. et al. **Endomarketing como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação cliente interno**. Rev. Ciência. Soc. Apl., Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p.78-114, jan./jul. 2020.
- PERES, T.C.O. **Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública**. Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf., v.9, n.2, p.12-24, 2012.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 6. ed. Campinas, SP: Alínea, 2009.
- PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. **Endomarketing**: Fundamentação Teórica e Aplicação prática de um projeto. 2001. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.