

# Uma nova visão de Endomarketing

Daniel Costa

As empresas buscam constantemente a diferenciação de suas marcas e produtos com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivas. Da mesma forma, concentram esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e com isso obter a satisfação de seus colaboradores, por acreditar que os recursos humanos representam um de seus principais diferenciais comparativos. Dentre as formas de promover a motivação das pessoas, a prática de marketing interno é, provavelmente, a mais conhecida e, por outro lado, também é a mais controversa.

A visão hegemônica difundida no mercado atual situa o marketing interno, ou simplesmente endomarketing, como uma atividade de apoio às demais tarefas da organização, caracterizado pela integração das pessoas através de informação coerente e rapidamente distribuída, que objetiva despertar nos empregados uma sensação de “co-propriedade” sobre a empresa e com isso obter seu comprometimento. A priori, esta concepção mostra-se lógica, entretanto, apresenta uma série de fragilidades questionáveis de construção conceitual, razão que justifica fortes críticas, logo, a controvérsia.

O objetivo deste artigo é apresentar uma visão diferenciada, porém não excludente da atual, demonstrando a consistência e a aplicabilidade de um conceito inovador que combina preocupação com as pessoas e foco em resultados operacionais, tendo como premissa básica que a qualidade da relação das empresas com seu mercado e clientes é uma consequência de sua relação com seu público interno.

Primeiramente, marketing interno não deve ser entendido apenas como resultado de comunicação interna e gerenciamento de informações, constituindo um processo educativo que objetiva integrar pessoas e gerar motivação. Motivação não pode ser espontaneamente gerada, tampouco extraída através de comunicação; ela é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada por uma série de fatores que, em conjunto ou combinados, nas proporções certas àquela pessoa, poderão aumentar sua percepção de valor da sua motivação individual.

Assim sendo, endomarketing caracteriza-se como um processo gerencial, cíclico, continuado e em direção a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos da empresa, funcionando, dessa maneira, como um catalisador à consecução de metas. Pode-se então denominar endomarketing como “Gestão de Marketing Interno”, apropriando, como objetivo principal, promover a motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa. Trata-se então de uma forma mais pragmática de ver o papel do marketing interno, uma vez que colaboradores mais comprometidos terão maior produtividade e, por consequência, a empresa afere melhores lucros e resultados.

Tendo como fundamento ser a relação empresa e mercado um reflexo da relação empresa e seu público interno, a boa prática de marketing interno resulta em melhorias significativas: nas pessoas individualmente, na relação das pessoas com

a empresa e com seus colegas, e, por fim, na relação da empresa com seu ambiente de negócios, gerando mais criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe, melhores resultados, clima organizacional e imagem. Contudo, estas promessas apenas se verificam na prática se houver o estímulo adequado dos fatores motivacionais que cercam as pessoas, desde que estruturados em um processo gerencial que, segundo a proposta aqui apresentada, dá-se a partir da conclusão que, segundo a escola clássica de administração, ao existir um composto de marketing é necessário que exista também um Composto de Endomarketing<sup>TP</sup>, onde cada componente é correlato a um dos conhecidos 4 P's, demonstrado na figura abaixo:



Onde:

- ✍ Ambiente está para Ponto, e possui duas dimensões: tangível e intangível. A primeira refere-se às instalações físicas da empresa e seus atributos, tais como ergonomia, iluminação, funcionalidade, decoração, e afins. A intangível reúne todos os aspectos pertinentes ao Clima Organizacional, ou seja, as qualidades do ambiente interno, percebidas pelos membros da organização que influenciam seu comportamento.
- ✍ Comunicação está para Promoção, e significa o canal de informações entre empresa e seu público interno. Trata-se da forma como a empresa “fala” às pessoas próximas e congrega os fatores constituintes desta: conceito, identidade visual, mensagem e objetivo.
- ✍ Empresa está para Produto, logo, para a gestão de marketing interno, a empresa é, de fato, o próprio produto “vendido” às pessoas, assim como tudo aquilo que a organização “entrega” em troca do trabalho do indivíduo, ou seja, caracteriza-se por um Fluxo de Benefícios<sup>TP</sup> constituído por fatores-chave, verificados cientificamente, como remuneração, status, aprendizagem, perspectiva de crescimento, dentre outros, considerando que ao “vender” a empresa às pessoas, cada um desses fatores deverá ser evidenciado.
- ✍ Trabalho está para Preço, pois significa o valor “pago” pelo indivíduo por tudo que recebe da empresa. Portanto, quanto mais “cara” lhe for sua empresa, tanto maior será a qualidade de seu trabalho, seu desempenho e, assim, sua motivação e comprometimento.

Outra diferença relevante da proposta hora apresentada refere-se à definição de público interno. Atualmente, o foco é totalmente dirigido aos empregados ou colaboradores diretos da empresa, enquanto este artigo demonstra que esse é apenas um dos públicos do marketing interno. Os colaboradores diretos devem ser

privilegiados por tratarem-se da “mosca” do alvo que se pretende atingir com o endomarketing, onde cada um é promotor da imagem da empresa no mercado. Entretanto, há também os investidores ou sócios, colaboradores terceirizados, fornecedores estratégicos, parceiros comerciais e, ainda, pessoas cujos talentos interesse à empresa contratar. Obviamente, ao gerenciar o Composto de Endomarketing<sup>TP</sup>, cada um desses públicos deverá ser contemplado com uma estratégia específica e efetiva.

Para complementar esta construção conceitual, faz-se necessário esclarecer alguns fatos, verdades e falácias do endomarketing até então freqüentemente apresentados de forma pouco objetiva. Em primeiro lugar, o fluxo de informações na empresa é importante, mas seu principal objetivo não deve ser fomentar a integração e sim subsidiar as pessoas de conhecimento, para apoiar o processo de tomada de decisão. Segundo, a motivação não é estimulada apenas por comunicação interna, e sim por diversos fatores, nas doses certas, trabalhados à luz do Composto de Endomarketing<sup>TP</sup>, sendo que seu gerenciamento, conforme a Teoria Evolucionista de Darwin, deve garantir reações rápidas às demandas do mercado e a adaptação constante da empresa às mudanças do ambiente de negócio, assegurando que apenas as mais aptas permaneçam.

A seguir, sendo o desempenho econômico-financeiro da empresa uma conseqüência de como ela interage com seu público interno, deve-se ter como certo que a empresa que estabelecer a remuneração como principal vínculo com seu colaborador, apenas conseguirá diferenciar-se no mercado pelos preços baixos que praticar. Para finalizar, não deve haver ilusão quanto ao por quê zelar pela satisfação dos colaboradores- pessoas felizes e motivadas têm melhor desempenho, maior produtividade, logo, geram melhores resultados. Contudo, não se faz gestão de marketing interno pensando apenas em tornar as pessoas menos sensíveis à variável salário, mas sim em construir vínculos mais sólidos entre a empresa e seu público interno, preferencialmente de maneira integrada à cadeia produtiva da qual a organização faz parte. Não há como pensar em competitividade sem considerar prioritariamente este objetivo.

Fica evidente que a nova visão proposta reflete com grande amplitude os anseios estratégicos da empresa, uma vez que abrange as diferentes dimensões relacionadas à interação entre capital e trabalho, estabelecendo firme foco em resultados.