

# Especial - Endomarketing

## Endomarketing como processo de gestão

---

Considerando a evolução das abordagens sobre o Endomarketing constituídas a partir de diferentes raízes empíricas ou científicas de conceituação, **Vinicius de Carvalho** propôs um novo conceito para o Endomarketing, com uma abordagem mais moderna e diferenciada, que desvincula o Endomarketing como uma simples especialização dos processos de Marketing, tornando-o um processo de gestão.

*"Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo à obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores."*

## As premissas fundamentais do Endomarketing

---

O Endomarketing enquanto processo de gestão assume algumas premissas fundamentais de construção, baseadas nos seguintes atributos de valor:

**Resultados com finalidade:** A motivação não é o objetivo principal do Endomarketing, e sim um dos meios pelos quais se atingem melhores resultados. As empresas existem para produzir resultados, sejam estes econômicos, humanos, sociais e até mesmo, políticos. Dessa forma, é preciso compreender que não se faz Endomarketing para que as pessoas sejam mais felizes, mas sim, primeiramente, para que elas produzam melhor, logo, se realizem profissionalmente, ficando mais próximas de seu ideal de felicidade.

**Construção cultural:** Cada organização acaba por desenvolver uma cultura própria, fortemente influenciada por seu posicionamento de mercado, e é nos atributos culturais sedimentados que residem os fatores de aprendizagem e desenvolvimento da empresa, encontrando na identidade o seu principal fator de integração, e na linguagem (comunicação) o meio pelo qual a cultura se propaga ou se renova. Dessa forma, a cultura organizacional é análoga a uma espinha dorsal dos programas de Endomarketing.

**Ética:** Para atingir os resultados esperados pela empresa os meios são extremamente importantes. Tendo em vista que a prática do Endomarketing e suas técnicas de comunicação interna podem suprimir conflitos, desviar atenção de questões importantes, minimizar o impacto negativo de pontos delicados, dentre outras situações, cabe a organização que conduz este processo grande responsabilidade por suas ações, não apenas com seu público interno, mas também com toda sociedade.

**Multidisciplinaridade e Interfuncionalidade:** Os processos de gestão das empresas são, por essência, plurais e multidisciplinares, congregando diversos grupos de especialidade com foco em objetivos únicos. Portanto não é possível caracterizar estratégias de Endomarketing que gerem resultados apenas a partir de uma única visão conceitual, mas sim conciliando diferentes áreas de conhecimento como Administração, Psicologia, Sociologia, e também, Ciências da Comunicação (Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo e Produção Editorial).

**Informação como insumo:** O principal objeto de trabalho do Endomarketing não são informações. Contudo, a comunicação interna deve garantir o fluxo eficaz de informações e estabelecer a correlação entre elas com o objetivo de gerar conhecimento, tendo em vista que este é o subsídio principal para o processo de tomada de decisão. É nas decisões ponderadas e alinhadas à orientação estratégica da empresa, que reside seu sucesso.

**Interatividade:** Endomarketing é uma ferramenta gerencial, logo, ao assumir a conclusão inequívoca que as empresas têm sua constituição essencial de talentos humanos, faz-se marketing interno para as pessoas. Assim sendo, não há como prescindir da interação dos colaboradores com os programas de Endomarketing implementados, até porque sua avaliação e feedback são imprescindíveis à eficácia dos mesmos.

**Adaptabilidade:** Em uma ótica evolucionista, estabelecer um processo consistente de gestão de endomarketing é fundamental para garantir que a empresa adapte-se facilmente às mudanças no ambiente de negócios, garantindo permanentemente seus resultados. Em uma realidade competitiva em que a única certeza é a mudança, é uma obviedade afirmar que é preciso estar preparado para mudar de rumo rapidamente, aprendendo e inovando melhor e mais rápido que a concorrência, como forma de sobreviver às alterações do cenário. Nesse sentido, o marketing interno continuado e estratégico garante uma melhor “navegação” da empresa por mares revoltos, ou seja, é uma ferramenta importante à gestão de mudanças.

---

## O Composto de Endomarketing

---

Sabendo que o Endomarketing possui suas raízes no Marketing, a busca por uma importação responsável e adequada da estrutura do composto de marketing para dentro da organização, assumindo a necessidade de uma proposta atemporal, identificada com um processo de gestão contínuo, mas constantemente renovável, que reúna, com simplicidade, e de maneira abrangente as diferentes nuances da gestão de pessoas, tanto nos aspectos tangíveis quanto intangíveis, **Vinicius Carvalho de Carvalho** propôs um novo modelo, análogo aos 4 P's clássicos de Kotler, dado por quatro elementos principais e que se relacionam entre si: A Empresa, O Trabalho, a Comunicação e o Ambiente.

**Ambiente está para Ponto:** trata-se do espaço dentro do qual ocorre a relação de trabalho entre pessoas e organização, possuindo duas dimensões: tangível e intangível. A primeira refere-se basicamente às instalações físicas da empresa e seus atributos, tais como ergonomia, estética, funcionalidade, equipamentos, recursos materiais, segurança, 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. No modelo, a avaliação periódica do ambiente é dada por mecanismos de pesquisa em Endomarketing.

**Empresa está para Produto:** logo, a empresa é, de fato, o próprio produto “vendido” às pessoas, não somente enquanto instituição, mas a partir de tudo aquilo que entrega às pessoas em troca de seu trabalho, caracterizado por um fluxo de benefícios, constituído de fatores objetivos, e subjetivos, indutores da motivação, igualmente análogos à noção de valor percebido, vista anteriormente.

**Trabalho está para Preço:** significa o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa, análogo ao desempenho mobilizado junto à organização, e, portanto quanto mais “cara” esta lhe parecer, tanto melhor será a qualidade de seu trabalho, maior a competência nele empregada, melhores decisões serão tomadas, por consequência, mais engajamento e compromisso serão aferidos.

**Comunicação Interna está para Promoção:** representa o sistema integrado de canais internos de comunicação da empresa, promotores de integração a partir da identidade comum aos seus membros, que sustenta, interage e avalia a relação empresa-trabalho no ambiente interno, reunindo não apenas a forma (estética e discursiva) como a empresa fala às pessoas, mas também a maneira como elas “dialogam” com a organização.

## As Leis do Endomarketing

---

O Endomarketing, assim como outras áreas de gestão, possui "leis" que o fundamentam, sendo a base objectiva das principais características do seu processo de gestão. Publicadas em 2008 por **Vinicius Carvalho de Carvalho**, na forma de um artigo na Revista Exame, as Leis do Endomarketing são:

- 1. Lei do Diferencial Humano:** As pessoas são a base de tudo. Não importa qual o valor que pretende agregar ao seu negócio, sempre serão as pessoas que o farão tornar-se realidade perante o seu cliente, quer seja de forma direta ou indireta.
- 2. Lei da Tomada de Decisão:** As pessoas são contratadas para tomarem decisões em seu cotidiano de trabalho, que influenciam no negócio como um todo, da mais simples função operacional até o mais alto executivo.
- 3. Lei do Sentido:** As pessoas precisam compreender o sentido daquilo que estão envolvidas para poderem dar mais de si. Sem perceberem a razão (o lado pragmático) e a emoção (o lado subjetivo) do que estão fazendo, jamais poderão dar tudo de si.
- 4. Lei do Reflexo:** Simples assim: a qualidade da relação da empresa com o seu mercado é um reflexo directo do relacionamento que ela tem com os seus colaboradores.
- 5. Lei do Desempenho Esperado:** Quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho, maior será a diferença entre o desempenho que ela espera e o desempenho que efetivamente recebe do colaborador, pois a percepção deste quanto àquilo que provém da empresa tende, na média (colectiva) e no longo prazo, a se configurar em injustiça quanto a sua recompensa.
- 6. Lei da Motivação:** A motivação não pode ser espontaneamente gerada ou atribuída somente à realização no trabalho. Ela é um bem exclusivo do indivíduo e que não está de maneira alguma sob o controle da empresa, podendo apenas ser estimulada por uma série de factores que irão aumentar a percepção do colaborador acerca do que o motiva no trabalho.
- 7. Lei do Composto de Endomarketing:** Endomarketing não é o mesmo que Comunicação Interna. É um processo gerencial, cíclico e continuado, formado por um composto de 4 variáveis: a Empresa (o que entregamos aos colaboradores), o Ambiente (tangível e intangível), o Trabalho (a moeda de troca do colaborador), e por fim a Comunicação.
- 8. Lei da Escada Limpa:** Em uma organização o Endomarketing sempre deve começar de cima para baixo: se o corpo directivo não comprar a idéia, nada irá mudar. Tente limpar

uma escada começando pelo degrau mais abaixo e perceberá que nunca sairá do mesmo lugar.

**9. Lei do Fluxo de Benefícios:** A percepção da empresa ante o seu colaborador é o fruto do conjunto dos factores entregues em troca de seu trabalho, e que é dado por um fluxo de benefícios específico, que resultará num valor percebido da organização.

**10. Lei do Ambiente:** Todas as trocas entre colaborador e empresa ocorrem dentro de um ambiente, formado por uma parte tangível (o físico da empresa) e outra intangível (cultura e clima organizacional).

**11. Lei do Trabalho:** Quanto maior for o valor percebido pelo colaborador em relação ao Fluxo de Benefícios da empresa, maior será o seu desempenho em troca. O trabalho é o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa, e cabe a esta saber claramente o que espera das pessoas a partir daquilo que oferece.

**12. Lei da Constante da Comunicação:** Mesmo que a empresa não possua formalmente um processo de comunicação interna, ela sempre irá existir e ser praticada pelos seus colaboradores por meio de canais informais.

**13. Lei da Gestão do Endomarketing:** O endomarketing é um processo gerencial, cíclico, contínuo, e baseado em ferramentas multidisciplinares de activação, com o objectivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objectivos estratégicos, contribuindo assim à obtenção de melhores resultados a partir de desempenhos superiores.

**14. Lei do Discurso Contraditório:** A variação de desempenho de um colaborador é o resultado directo da diferença entre o volume de comunicação que orienta a sua tomada de decisão, normalmente gerada pela empresa, e o volume de comunicação contraditória, que na maioria das vezes é gerada pela sua chefia directa.

**15. Lei dos Pontos de Pressão:** Numa organização sempre existem duas concentrações de público interno que funcionam como grandes pontos de pressão positiva e negativa, diametralmente opostos, e que agem sobre a massa de pessoas em geral.

**16. Lei dos Cenários de Representação:** As pessoas tendem a resumir a empresa e o seu universo de existência e relações aos cenários onde atuam, ao seu cotidiano nela.

**17. Lei das Fases de Implantação:** Todo processo de endomarketing deve respeitar 4 fases distintas de implantação: a assimilação dos conceitos (Despertar), a saída das zonas de conforto (Envolver), a partida para a ação (Construir), e a busca de metas elevadas (Superar).

**18. Lei do Discurso Único:** Toda empresa deve ter apenas um discurso a ser comunicado aos seus colaboradores, forte o bastante para se manter vivo ao longo do tempo, e com volume de conteúdo capaz de permitir desdobramentos e co-relação.

**19. Lei da Capacidade dos Canais Internos:** O número de canais existentes e de diferentes formatos em uma empresa não está directamente relacionado à qualidade da comunicação interna da organização.

**20. Lei dos Tipos de Conteúdos Editoriais:** o conteúdo presente em um canal interno de comunicação sempre deverá possuir pelo menos um dos 4 tipos de linha editorial interna (Estratégica, Informativa, de Serviço, Humana), ou ainda a combinação entre elas de forma a complementarem-se.

**21. Lei da Estética e do Discurso:** A estética e o discurso devem estar alinhados para o público interno ao qual se destinam, e não para a instituição e a forma como esta e seus produtos se reportam externamente. A excepção a esta Lei está nas áreas comerciais que tendem a reproduzir os padrões e estilos dos clientes com os quais relacionam-se.

**22. Lei do Referencial Externo:** As pessoas trazem de fora da empresa os seus referenciais de boa comunicação, e baseiam-se em suas experiências com as mídias externas para relacionarem-se com os canais internos da organização.

**23. Lei da Segmentação Interna:** Uma única estratégia de endomarketing e comunicação interna não é capaz de atingir plenamente a todas as pessoas de uma organização. Cada empresa possui um número próprio de segmentos de público que devem receber a mensagem através de estratégias específicas de activação, quer na sua forma, estética ou discurso.

**24. Lei do Retorno:** O aumento do desejo dos colaboradores em possuir meios de dar retorno à empresa é directamente proporcional ao volume de comunicação interna praticada pela organização.

**25. Lei da Oralidade:** As pessoas preferem a comunicação oral e esperam isso de seus líderes directos. A evolução eficiente de um programa de endomarketing está na diminuição gradual de material impresso ou que utilize de outros meios de comunicação que não sejam a oralidade.

Tais leis não possuem embasamento científico ou comprovação por meio de pesquisa. O endomarketing segue a lógica do marketing e isso é o bastante apontar suas características de meios de adaptação ao meio interno das organizações.

## Fases do Endomarketing

---

Segundo **Saul Bekin**:

1. levantamento de informações;
2. preparação para mudanças;
3. integração;
4. construção;
5. superação;
6. Implantação.

Segundo **Vinicius Carvalho de Carvalho**:

1. levantamento de informações;
2. despertar;
3. envolver
4. construir;
5. superar

## Reflexão sobre Endomarketing

Uma vez perguntado como poderia não entender de nada da maioria das coisas que construía em sua empresa e ainda assim ser considerado o empresário do século, Jack Welch, norte-americano e antigo presidente da GE (General Elétric) respondeu que não precisava entender de tudo, mas precisava entender de pessoas. Esse é o princípio da motivação, conhecer intimamente as pessoas a ponto de ver nelas todo seu potencial latente e assim trabalhá-lo em prol da empresa, associando o bem estar do colaborador e sua motivação pessoal com as metas organizacionais em questão e aplicá-las ao grupo de maneira social. A [automotivação](#) se dá pela percepção do indivíduo de sua importância no grupo em que está inserido, nos identificando individualmente num mundo que necessita cada vez mais pensar e agir de maneira coletiva. Levantar informações, despertar, envolver, construir e superar torna-se mais construtivo quando realizado com identidade de equipe, fazendo cada colaborador parte do todo e ainda assim conseguir promover-se sem precisar ofuscar a imagem de nenhum colega de profissão ou de entidade.

Fonte: Wikipédia

Organização: Thiago Miguel