



O ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA UMA GESTÃO EFICAZ

Artigo - Marcelo Cardia do Couto



FADISMA
Faculdade de Direito de Santa Maria



O ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA UMA GESTÃO EFICAZ¹

A presente reflexão tem como tema o endomarketing e olha para o mesmo enquanto diferencial estratégico para uma gestão eficaz, alicerçando-se na questão norteadora “Como o endomarketing pode contribuir para clima e cultura organizacional e como se dá o impacto na (in)eficácia de gestão?”

Fato é que estamos falando de uma ferramenta poderosa de transformação cultural. O Endomarketing, é vital que destaquemos, é capaz de proporcionar um maior engajamento e motivação para os funcionários(as), seja qual for o segmento da organização, dando-lhes ferramental para a potencialização de sua maturidade profissional e consciência para a realização de suas tarefas.

Para tanto, é imprescindível que se conquiste, antes de tudo e todos(as), a confiança, a fidelidade e o consequente engajamento dos funcionários(as), hoje melhor nominados de colaboradores(as). Neles está, é bem verdade, não somente a chave do sucesso das empresas, mas também a sua perenidade e sua sustentabilidade, no sentido de desenvolverem-se economicamente assim como enquanto oportunidade para garantirem a manutenção do meio ambiente.

É nesse contexto que urge a necessidade de todos nós, sobretudo gestores, coordenadores de áreas e afins, atentarmos para o fato de que a atração, o desenvolvimento e a retenção dos funcionários(as), devem ser perseverados dentro das organizações. É isso que irá torná-las mais competitivas e mais atrativas. Em outras palavras, é isso que faz, revigora e legitima uma marca empregadora (*Employer Branding*) e que oportuniza maiores vantagens sobre seus competidores do mercado,

¹ Reflexão crítico-opinativa, fruto de trocas junto ao MBA em Cooperativismo, Liderança e Integridade Corporativa da Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA), sob autoria do discente concluinte Marcelo Cardia do Couto Posto Porto Alegre - Gerente Pessoa Jurídica na Cooperativa de Crédito Cresol Gerações. Graduado Tecnólogo em Marketing na Faculdade SENAC RS. marcelo.couto@cresolsicoper.com.br. A reflexão contou com o suporte de Liana Merladete, professora, graduada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas; MBA em Gestão de Negócios; Mestra em Tecnologias Educacionais em Rede; Doutoranda em Comunicação. Coordenadora dos Núcleos de Estudos em (Web)cidadania e Prática Profissional e Empreendedorismo e do Curso Superior de Tecnologia em Ascensão Feminina e Liderança. Ouvidora e Coordenadora de Ações de Responsabilidade Social na FADISMA. liana@fadisma.com.br.

uma vez que isto se tornará um dos importantes e fundamentais diferenciais competitivos.

É esse panorama, insta que não só observemos, mas que operemos em favor, que abre espaço para o olhar para dentro das organizações, sejam elas de qualquer porte. Isso fortalecerá os colaboradores(as) de tal maneira que estes contribuirão muito mais, realizando suas tarefas com maior assertividade, confiança e com um legítimo e verdadeiro espírito de pertencimento. Por essas e outras que o presente texto, sem a pretensão de esgotar o tema, desvela-se enquanto um sinal, talvez de alerta. Tem-se o principal objetivo de incentivar você, leitor e gestor, a olhar para dentro de sua organização. Tem ainda, de igual forma, o intuito de, para você, leitor e colaborador, incitá-lo a sugestões nesse aspecto às instâncias superiores. Quer-se, com tudo e tanto, dar importância ao Endomarketing como ferramenta de gestão, assim como sua contribuição para um ambiente de trabalho com mais harmonia, respeito e o conseqüente engajamento de seus funcionários(as).

Olhemos para dentro e pensemos como, conforme cada realidade, podemos demonstrar a necessidade da criação de equipes destinadas ao cuidado com o relacionamento, engajamento e envolvimento dos funcionários e como ele contribui para potencializar o comprometimento enquanto colaboradores comprometidos por missão e propósito, além do instrumental, numa organização, de maneira a se criarem ambientes de transformação organizacional nas equipes de trabalho. É não só da permanência das nossas organizações que estamos falando. É do desenvolvimento de organizações mais humanas.

Quando se tem colaboradores motivados, se tem colaboradores mais competitivos, com maior empenho e mais engajados e este engajamento é que tornará estes mesmos grupos mobilizados para o crescimento e sustentabilidade das empresas pelas quais trabalham. O endomarketing, considerando-o como o norte dos valores definidos pelas empresas e a mola propulsora para o pleno acordo da alta direção para o seu desenvolvimento, trará resultados positivos não somente para um clima organizacional de excelência como também para os objetivos e metas financeiras traçadas pelas instituições. Daí, acresce-se, para a nossa reflexão, a importância das empresas terem definidas a sua Missão, Visão e Valores também, pois as estratégias do Endomarketing, por sua vez, atentem, se pautarão nestes fatores.

O engajamento e comprometimento dos colaboradores, precisamos destacar, ainda perpassa por iniciativas da empresa, como políticas de benefícios bem elaboradas, ações de interação entre os componentes das equipes, capacitações adequadas com treinamentos frequentes e ambientes que inspirem a criatividade de cada um.

Tão importante quanto estas iniciativas, válido reforçar, também, é observar o papel das lideranças, que dentre outras características, deve ser inspiradora e motivadora, com capacidade de diálogo e atinente à sensibilidade o suficiente para interpretar os anseios e necessidades de cada liderado. O líder, aliás e, nesse contexto, deverá ser um bom comunicador para que as informações cheguem bem claras frente ao time e pelo time e mais: que sejam capazes de acrescentar às equipes um entendimento ideal para o desenvolvimento de suas tarefas, contribuindo para a disseminação e fortalecimento da cultura organizacional. Os líderes com vistas no alinhamento estratégico – e humano - deverão ter a capacidade de entenderem os objetivos de cada liderado, por meio da leitura das diferentes personalidades destes e em que estágio se encontram para satisfazerem seus desejos. Deverão, por conseguinte, serem pavimentadores de sólidas bases de confiança, além de terem a visão da necessidade e importância de identificação e formação de novas lideranças.

Outra ferramenta, não menos importante em todo esse cenário de desenvolvimento a partir do olhar interno é, justamente, a “Comunicação Interna”. Ela, por sua vez, quando bem gerenciada, proporciona, aos colaboradores das empresas, uma grande contribuição para o desempenho de suas tarefas, pois, na medida em que a empresa delibera a democratização de informações internamente, como os desafios, processos e serviços, conseqüentemente, provoca uma maior motivação e engajamento de todo o grupo funcional, reduzindo, consideravelmente, a energia consumida por situações improdutivas, que produzem fadiga, frustrações e problemas de ordem de relacionamentos nas organizações, a “entropia cultural”, definida em “A Organização dirigida por Valores”, Richard Barret, 2014, como a “medida da quantidade de energia que é consumida na realização de trabalhos desnecessários ou improdutivos – a quantidade de conflito, fricção e frustração que os funcionários encontram nas suas atividades diárias que impedem a eles e à organização de operarem no nível mais alto de desempenho.”

Peter Druker, considerado por muitos o pai da administração moderna, certo sobre, nos diz que “a cultura devora a estratégia no café da manhã”, se referindo ao papel fundamental desta, da cultura organizacional, que quando se trata de qualquer planejamento estratégico nunca deverá ser imposta, ela simplesmente deverá ser vivenciada por todos(as), deverá estar na atmosfera da empresa de tal maneira que seja percebida de forma verdadeira, legítima e plenamente entendida por todos(as), ou seja, a essência, deverá prevalecer sobre qualquer planejamento estratégico.

Reforcemos, por fim, o termo Endomarketing, citado pela primeira vez no Brasil, em 1975 por Saul Bekin, enquanto gerente de produtos numa multinacional: Segundo Bekin (1995, pág. 2) “o Endomarketing consiste em ações de Marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. E, com isso, pensemos: Endo, do grego, significa “ação para dentro”, portanto, etimologicamente, endomarketing é Marketing Interno ou Marketing para dentro. Ainda, por definição, “endomarketing é um conjunto de esforços para atrair, engajar e reter colaboradores” (Analisa de Medeiros Brum, A experiência do Colaborador, pág.12, 2020), quando nos reportamos ao desejo de trabalhar numa empresa e abraçá-la de maneira a manter sua fidelidade, manter-se nela não tão somente pelos proventos, mas por ser um local do qual se orgulha e se tem o pleno reconhecimento e mais: onde se sinta a verdadeira sensação de pertencimento.

O endomarketing, destaquemos, a partir de tudo isso, “é um processo gerencial desenvolvido em resposta a demandas complexas de gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos” (Daniel Costa, Endomarketing Inteligente, pág. 15, 2014). Ele, entendamos, desnuda a parte de maior importância dentro das organizações, a parcela que fora ignorada por tanto tempo em alguns casos, por tantos anos seguidos, qual seja, o capital humano, o principal ativo de toda e qualquer empresa, aquele que, de fato, trará o diferencial estratégico, o pulsar conciliador, a vontade de crescimento, de pertencimento e o apetite de ver sua empresa como a melhor e com maior propósito de se trabalhar.

E, com esse pensamento, relembremos: empresas como Toyota, Golden Cross, Fiat e outras tantas que tiveram a visão e sensibilidade de seus gestores, investiram e ainda investem permanentemente em treinamento, pesquisas de clima, comunicação interna e outras ferramentas que impulsionam a vontade e criatividade

das pessoas das quais dependem e isto tem sido comprovadamente demonstrado a partir de eficácia nos seus resultados, como consequência às ações planejadas e executadas pelos responsáveis pelos departamentos e equipes de endomarketing.

Quando se trata de bem-estar e aumento de satisfação dos clientes internos, assim como o fortalecimento da cultura organizacional das empresas, também se transita, é válido acrescentar, numa seara um tanto desconhecida e pouco explorada ainda por algumas empresas, seja pelo próprio desconhecimento sobre o tema, seja pelo simples ceticismo existente dentro destas. Ocorre que embora o termo “endomarketing” tenha florescido e se tornado conhecido somente em 1975, é perfeitamente crível, que um grande número de pessoas, sejam colaboradores, fornecedores e demais envolvidos, tenham em seus momentos de labor, exercido o marketing interno, praticando, oportunamente, algumas de suas ferramentas na condução de relacionamentos, como práticas motivacionais e na comunicação interna, colaborando para a democratização de conteúdos importantes ao bom desempenho das equipes de trabalho.

De acordo com Brum (1998, p. 15), “o principal objetivo de Endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”. Seria, desta forma, a função do endomarketing, alinhar os relacionamentos das empresas com os funcionários, com o objetivo de levar a motivação necessária e fazê-los com que se sintam parte integrante da empresa e se tornem multiplicadores da marca.

Criando-se ações de Marketing Interno dirigidas a eles, crê-se, para conscientização de propósito de suas atividades, a produtividade será alavancada e o colaborador, por certo, irá transparecer, naturalmente, seu contentamento, entregando os seus serviços com muito mais qualidade. E mais: quando essas ações fazem parte de estratégias das empresas em contribuir com as equipes de maneira que os colaboradores tenham de fato a real condição de pertencerem as organizações pelo qual trabalham, tem-se um cenário sinérgico, alinhado, produtivo e promissor.

O endomarketing, a quem aqui se traz como norte dos valores definidos pelas empresas e como oportunidade de pleno acordo da alta direção para o seu desenvolvimento, trará, resumidamente, resultados positivos não somente para um

clima organizacional de excelência como também para os objetivos e metas financeiras traçadas pelas instituições. Precisamos, nesse contexto, hoje e sempre, destacar que organizações que entenderem a importância destas ações, se destacarão positivamente ante a concorrência, pois colaboradores engajados e motivados serão os principais multiplicadores dos valores definidos, serão estes que influenciarão positivamente para que as empresas pelas quais trabalham obtenham êxito.

A prática do endomarketing, frisa-se, movimentando os colaboradores e demais envolvidos com as empresas, tirando-os das rotinas repetitivas e cansativas, quando não raras vezes, estressantes, para uma atmosfera harmoniosa, com menos conflitos e mais produtivas, buscando os benefícios do relacionamento interno e o permanente compartilhamento de objetivos a fim de se atingir positivamente a todos(as) nos processos de trabalho das empresas.

Quer-se aqui, com todo esse panorama, pontuar que é imprescindível a transparência e coerência na comunicação das ações através dos canais utilizados para que se atendam as expectativas dos colaboradores(as), para que estes sejam de fato aliados da empresa pela qual trabalham, com comprometimento, satisfação e que sejam seu principal “divulgador”. O “Endo”, com isso, deverá propiciar ambientes favoráveis e que buscam o estabelecimento de comunicação integrada, objetivando o impulsionamento na produtividade e também melhorando a qualidade de vida do trabalhador(a). Para tanto, válido perpassar, tão importante quanto o Marketing, que visa o cliente externo, o Endomarketing, como um processo gerencial contínuo, tem como sua prioridade, a preocupação com seu cliente interno, o colaborador, oportunizando um clima organizacional favorável ao bom desempenho de suas tarefas assim como dando-lhe condições de crescimento profissional e pessoal.

O trabalho de engajamento de funcionários, é fato, com tudo e tanto, tem sido uma das maiores preocupações das empresas, já que se tratam de elementos que propulsionam e, conseqüentemente, aumentam os ganhos destas. A grande dificuldade, tão somente, é que esquece-se do mais simples e vital: aquele olhar para dentro e de fazê-lo verdadeiramente. O engajamento, “dicionarizado” como “situação de quem sabe que é solidário com as circunstâncias sociais, históricas e nacionais em que vive, e procura, pois, ter consciência das conseqüências morais e sociais de seus princípios e atitudes” (Dicionário Aurélio, pág. 653, 1986), denota que está se falando

de contribuição com a musculatura cultural das empresas, considerando seus valores e crenças que demonstram sua identidade, seu propósito e sua missão na sociedade em que se atua.

Com isso, não esqueçamos: a promoção de engajamento dos colaboradores de uma empresa exige um acompanhamento constante para que se tenha êxito nas ações desenvolvidas não somente na melhoria dos processos rotineiros de trabalho, mas, sobretudo, no relacionamento entre os integrantes das equipes e, conseqüentemente, no tão perseguido e justo bem-estar de todos(as).