



Endomarketing em instituições de ensino superior: proposição do modelo gestão, encanto e motivação

*Endomarketing in institutions of higher education:
suggestion for model management, charm and motivation*

Morgana Eich Ferreira¹; Mauricio Barth² *

¹ Bacharela em Publicidade e Propaganda pela Universidade Feevale, Novo Hamburgo (RS), Brasil; ² Doutor em Diversidade Cultural e Inclusão Social pela Universidade Feevale. Professor na Universidade Feevale, Novo Hamburgo (RS), Brasil.

***Autor correspondente:** Mauricio Barth. *E-mail:* mauricio@feevale.br

Resumo: O presente trabalho tem como objetivos (a) investigar e analisar as ações de Endomarketing em uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada em Novo Hamburgo/RS e, ainda, (b) propor um modelo que permita analisar tais ações e que possa, futuramente, ser aplicado em outras empresas. Para tanto, fundamentado em conceitos, objetivos e instrumentos de endomarketing, o estudo apresenta o Modelo Gestão, Encanto e Motivação desenvolvido e, posteriormente, utilizado como técnica de análise na instituição selecionada. Ao fim do trabalho, constata-se que a IES escolhida busca, por meio de suas ações, maior aproximação com seus colaboradores e que, ainda, o modelo desenvolvido mostra-se apropriado para tais conclusões.

Palavras-chave: Marketing interno; Universidades; Colaboradores; Motivação.

Abstract: Current paper (a) investigates and analyzes Endomarketing activities in an Institution of Higher Education (IHE) in Novo Hamburgo RS Brazil, and (b) proposes a model that would analyze these activities and may eventually be applied to other firms. Based on endomarketing concepts, aims and tools, the study forwards the model Management, Charm and Motivation, developed and later used as a technique in the analysis of a specific institution. Results show that the IHE seeks, through its activities, a greater approach to its collaborators and that the model under analysis was appropriate for such conclusions.

Keywords: Internal marketing; Universities; Collaborators; Motivation.

Recebido em: 01/09/ 2021

Aceito em: 19/01/ 2022

INTRODUÇÃO

No interior de toda empresa, além de seus produtos e serviços, há, sempre, um quadro de colaboradores que a faz prosperar. Sem esses funcionários, os produtos e serviços não seriam ofertados com qualidade aos clientes. Já se foi o tempo em que o colaborador era visto como apenas mais um funcionário dentre tantos outros, sendo, meramente, uma forma humana de trazer lucro. Atualmente são considerados peças fundamentais dentro de qualquer organização; os funcionários estão sendo, a cada momento, mais valorizados, pois é a partir de seu trabalho que a economia anda e a empresa consegue obter resultados financeiros promissores.

Para perceber como os funcionários têm importância dentro de uma companhia, basta compará-los à engrenagem de um relógio, onde cada um precisa da ajuda do outro para que todos consigam fazer a empresa prosperar. Com o passar dos anos, percebe-se que, quanto maior a valorização e a comunicação entre organização, setores e funcionários, mais motivados a trabalhar estes ficam e, com isso, há mais chances de os resultados serem obtidos. Nesse sentido, a utilização do endomarketing para aproximação e comunicação interna é uma ferramenta essencial para o bom entendimento entre a organização e os que nela trabalham.

Quando a empresa consegue se comunicar bem com o seu quadro de colaboradores, ela acaba aproximando todos e faz com que seu cliente interno (funcionário) “compre a ideia” que a instituição oferece, com isso, consequentemente, ele acabará levando essa visão aos familiares e amigos (vistos como clientes externos). É fundamental, portanto, uma boa comunicação interna, de forma a se pensar em cada um de seus funcionários, tendo sempre a visão de que, em alguns momentos, será necessária a mesma comunicação para todos, independentemente do nível hierárquico dentro da empresa.

50 Para que cada um dos funcionários se sinta prestigiado e perceba que a instituição se importa com ele, é preciso investir na comunicação interna (tanto a comunicação individual quanto a coletiva), pois, sempre haverá tempo para cada uma. Quando utilizada a individual, deve-se entender quem é o funcionário, qual seu cargo, como ele gosta de ser abordado, para que, assim, consiga-se atingi-lo com a mensagem certa. Ao utilizar a comunicação coletiva, deve-se considerar que se estará enviando informação ou direcionando uma determinada ação para um grupo de pessoas com opiniões, cargos e personalidades diferentes. Isso faz com que a comunicação em si seja pensada para ser, de uma maneira geral, melhor aceita por todos.

Ao observar a verdadeira importância do endomarketing dentro de uma empresa, portanto, é fundamental saber comunicar para, assim, “vender” a ideia da organização para aquela pessoa que irá fazer com que ela prospere. Sem esse engajamento e a vontade em querer fazer parte da companhia, ambos os lados, tanto a instituição quanto o funcionário, saem perdendo, pois um precisa do outro para que os dois consigam progredir.

Sendo assim, um funcionário que possui boa comunicação com a empresa e seus colegas acaba sentindo-se mais acolhido e sente, também, que pertence mais a ela, seja através de e-mail, mensagens por redes sociais, ligações ou com pequenas ações que envolvam a todos, como encontros ou debates, nos quais funcionários e empresários consigam expor seus pontos de vista e sugestões de melhorias. Até mesmo por intermédio de confraternizações, ambos conseguem fazer com que o ambiente de trabalho seja cada vez mais agradável e, consequentemente, todos terão uma relação melhor.

Sob esse cenário, este trabalho tem como objetivos (a) investigar e analisar as ações de endomarketing de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada em Novo Hamburgo/RS e, ainda, (b) propor um modelo que per-

mita analisar tais ações e que possa, futuramente, ser aplicado em outras empresas. Isso posto, o presente estudo está estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento, exibe-se o embasamento teórico do trabalho, alicerçado no endomarketing. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, ressaltando, para tanto, o Modelo Gestão, Encanto e Motivação desenvolvido. Na sequência, são expostas as análises estabelecidas para o estudo, divididas em três subseções que representam cada uma das ações discutidas. Por fim, têm-se as considerações finais e as referências utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO: IMPRESSÕES SOBRE ENDOMARKETING

2.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DE ENDOMARKETING

O termo endomarketing vem do grego e significa ação ou posição no interior, ou seja, “movimento voltado para dentro”. Endomarketing, portanto, é a comunicação voltada ao público interno de uma empresa ou organização, criado para fazer com que os funcionários possuam conhecimentos sobre os objetivos e estratégias da empresa e, também, para que haja maior interação entre áreas e, conseqüentemente, entre diferentes níveis hierárquicos.

É possível notar que, cada vez mais, é comum empresas estarem em busca de opções para encantar seus funcionários e, como alternativa, investem em endomarketing, a fim de fidelizarem o cliente interno da empresa, ou seja, tem o objetivo de fazer com que os colaboradores e a empresa se relacionem/comuniquem de forma eficiente.

Para Bekin (2006), o endomarketing tem como objetivo realizar ações de marketing voltadas ao público interno de uma empresa ou organização. O foco é realizar e, também, facilitar a troca de informações entre funcionários e empresa, além de tornar sua comunicação mais transparente, resultando em um ambiente mais harmônico para que, assim, os funcionários tenham o mesmo objetivo que a empresa.

Já para Brum (1994), o endomarketing é definido como um conjunto de ações cujo intuito é tornar os objetivos e interesses da empresa e dos funcionários os mesmos, para que, desse modo, haja o alcance de metas e resultados. Outrossim, é importante existir uma comunicação clara com os funcionários, através dos instrumentos de comunicação integrados, a fim de que a empresa consiga mantê-los informados sobre os objetivos e mudanças de direcionamento.

Ainda, segundo Brum (2010), o endomarketing consiste na criatividade, através dos mesmos instrumentos e técnicas utilizados no marketing para que seja transmitida uma boa comunicação interna, por meio de cores, imagens e frases.

Costa (2012), por sua vez, afirma que o conceito de endomarketing não se refere apenas à comunicação interna, pois o autor entende que se trata da produtividade, senso de trabalho em equipe e motivação. Ainda na percepção de Costa (2012), além de uma boa comunicação, é necessário que haja uma ferramenta de motivação. Para isso, o autor cita alguns pontos necessários para que os funcionários tenham acesso às informações para tomadas de decisão: garantir uma boa adaptação dos funcionários com o local de trabalho; favorecer a relação empresa e funcionário; e promover a formação de um bom clima organizacional que, constantemente, motive a equipe.

Entende-se, portanto, que o endomarketing tem sido uma das ferramentas mais importantes dentro das organizações, pois trata-se de um meio de diálogo entre empresa e funcionários, por meio de trocas de experiências e comunicação transparente, a fim de alcançar maior envolvimento entre todos os colaboradores.

2.2 MIX OU COMPOSTO DE ENDOMARKETING

Segundo Inkotte (2000), no contexto do marketing encontra-se um composto de 4P's: Produto, Preço, Pontos de distribuição e Promoção, o qual se refere à qualidade do serviço, voltado para as transformações graduais e contínuas para o público externo.

Ao falar sobre endomarketing, encontra-se também um composto de 4C's (INKOTTE, 2000): Companhia ou empresa, Custos, Coordenadores e Comunicação, que possuem a mesma equivalência que o mix ou composto de marketing, porém, voltado ao público interno. O produto corresponde à companhia ou empresa; o preço é equivalente aos custos; os pontos de distribuição são os coordenadores de endomarketing; enquanto a promoção relaciona-se à comunicação.

Sendo assim, é possível ver a relação que há entre o marketing e o endomarketing, quando os compostos elaborados para o marketing, os 4P's, são transformados em 4C's para serem um composto de endomarketing.

Quadro 1. Composto de Marketing X Composto de Endomarketing.

| Composto de marketing | | Composto de endomarketing | |
|-----------------------|---|---------------------------|--|
| Produto | Planejado para atender às necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa. | Companhia | Adaptada para atender às necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo. |
| Preço | Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado. | Custo | Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do endomarketing. |
| Ponto de distribuição | Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados. | Coordenadores | Responsáveis por levar à prática o endomarketing. |
| Promoção | Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas | Comunicação | Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações. |

Fonte: Inkotte (2000, p. 109).

Desse modo, entende-se que esse ajuste feito do mix ou composto de marketing para o mix ou composto de endomarketing trata-se de aplicar as mesmas ferramentas e estratégias de marketing utilizadas no público externo para o público interno, de forma a serem levadas todas as informações vindas da empresa para o colaborador, a fim de que haja uma boa relação interna.

2.3 INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING

Além dos 4C's, que existem dentro do mix de endomarketing, há alguns outros instrumentos que podem facilitar a comunicação interna dentro de uma empresa. De acordo com Barth e De Negri (2012), o intuito desses instrumentos está relacionado às necessidades da empresa e é essencial que sejam escolhidas ações que se adaptem ao cotidiano e às particularidades da instituição. Do mesmo modo, para Brum (2010), não existem ações de endomarketing específicas para cada organização, sendo assim, é preciso realizar um planejamento prévio, com os devidos ajustes, para que se consiga adequá-las às singularidades de cada empresa.

Segundo Costa (2014), para que a comunicação interna obtenha sucesso, é preciso realizar a implementação de alguns instrumentos, definidos pelo autor como "Rede Interna de Comunicação" (RIC), que são conjuntos de

canais para a transmissão de informações relevantes, como a junção do on-line e o off-line, a fim de fazer uma comunicação contínua em todos os canais.

Para Brum (2003), por outro lado, a empresa precisa ir além de canais e instrumentos de comunicação, ela precisa ser democrática e clara, pois a mesma informação passada para os colaboradores será interpretada de maneira diferente por cada um. Ainda, para Brum (1994), os instrumentos de comunicação utilizados pela empresa precisam ser criativos; por exemplo, e-mails em datas especiais, informativos via intranet ou mural, além de informar primeiro seu público interno sobre alguma ação, produto ou serviço, antes de levar ao público externo.

Segundo Bekin (1995), endomarketing, além da comunicação interna, é um instrumento que a empresa deve utilizar para estimular seus funcionários. Nesse sentido, o autor elenca alguns critérios e instrumentos necessários para a motivação de todos os colaboradores, como a valorização de cada um dentro do quadro de funcionários; a integração entre todos os setores que a empresa possui; o reforço baseado nos objetivos e valores da empresa; a recompensa pelos esforços e resultados obtidos; o envolvimento dos funcionários em todos os planejamentos e a remuneração adequada a cada funcionário, conforme sua função.

Entende-se que os instrumentos de endomarketing são fundamentais para possibilitar à empresa a disseminação das informações a serem passadas para os funcionários, de forma clara e descontraída e que, além de informar, consiga motivar seus colaboradores para o alcance dos objetivos.

2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

Quando o assunto é comunicação interna, consegue-se observar a importância do endomarketing dentro de uma empresa ou organização, a fim de tornar o ambiente melhor. Deste modo, foi possível notar que, além de boas ações de endomarketing, há a necessidade de a empresa possuir uma boa comunicação interna, para que exista um diálogo mais efetivo entre empresa e funcionário, uma boa relação e, conseqüentemente, o alcance dos mesmos objetivos.

Para Brum (2010) e Costa (2012), a informação é o meio de comunicação cujo objetivo é estabelecer uma boa interação entre empresa e funcionário. Ou seja, a comunicação interna tem o objetivo de envolver os funcionários nos objetivos e estratégias da empresa, buscando o alcance de diferenciais de qualidade para serem entregues ao consumidor externo.

Segundo Tavares (2010), a comunicação interna consiste na interação que existe entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa), ou seja, é a base para qualquer processo administrativo. Trata-se, também, de um processo interativo para a troca de informações através de diversos meios de comunicação, além disso, é necessário que seja feita de maneira clara.

Segundo Corrado (1994) e Torquato (2013), a comunicação interna tem como função a manutenção de um clima agradável, positivo e motivacional, para que empresa e funcionários permaneçam em sintonia, buscando o cumprimento de metas e crescimento de ambos, possibilitando à empresa a expansão de suas atividades. Para que isso seja realizado, é essencial que se tenha um plano de comunicação. Para Mendes (2004), a comunicação interna dentro de uma empresa é um eficaz elemento decisivo para a execução de serviços de qualidade.

Nessa via, nota-se que a utilização de uma comunicação interna clara e objetiva favorece não apenas a empresa, mas também os funcionários, visto que, como citado anteriormente, a motivação de um funcionário faz com

que ele acredite na empresa e nos produtos ou serviços oferecidos por ela e, com as mesmas metas, ele utilizará, conseqüentemente, todo seu empenho para, assim como ele, a empresa possa superar obstáculos e alavancar com seus produtos e serviços.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a sua tipologia, este trabalho utiliza-se das pesquisas exploratória (objetivos), bibliográfica (procedimentos técnicos) e qualitativa (abordagem do problema), baseando-se em Prodanov e Freitas (2013), Lakatos e Marconi (2017), Gil (2012) e Yin (2010), para tais definições. A coleta de dados se deu por meio de contato, via e-mail, com o setor de Recursos Humanos da Instituição de Ensino Superior analisada, que enviou aos autores informações sobre as ações que serão analisadas na seção 4.

Ao compreender as necessidades de uma IES, é possível perceber que, para um bom relacionamento com seus acadêmicos (seu público externo), é necessário cativar seus funcionários (seu público interno). Deste modo, o presente artigo propõe como técnica de análise o Modelo Gestão, Encanto e Motivação, que consiste na junção de pensamentos de três autores para o engajamento de seu público interno. São eles: caminhos para a motivação (com base em BRUM, 2003, 2010), estratégias de gestão de mudança (com base em BEKIN, 1995, 2004) e Empresa que Encanta o Colaborador (com base em COSTA, 2014a, 2014b). A partir dessa perspectiva, é necessário pensar na estratégia de gestão de mudança, a fim de incentivar o colaborador através de modificações na empresa. A Figura 1, a seguir, ilustra o modelo desenvolvido.

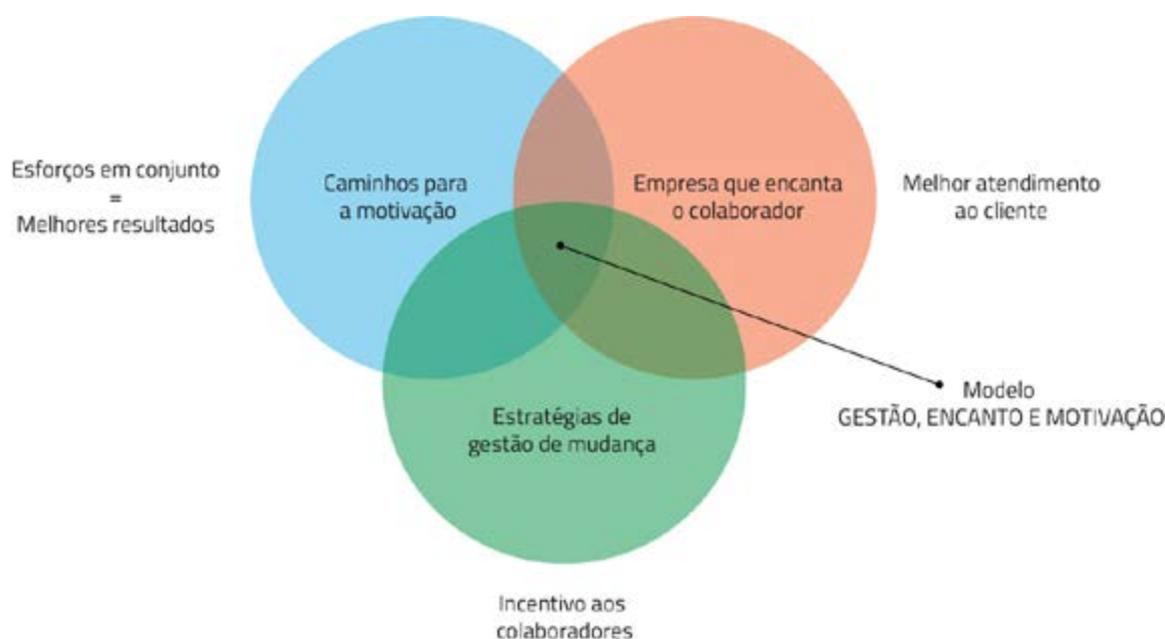


Figura 1. Modelo desenvolvido.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Para Brum (2003), o trabalho deixou de ser visto pelos empregados como uma tortura, e em razão da grande busca das empresas por estratégias de melhorar o ambiente interno, já foi possível evoluir no quesito qualidade dos funcionários na empresa. Sendo assim, o trabalho deixa de ser percebido como algo que seja ruim e passa a ser

algo prazeroso. Ademais, um dos caminhos para a motivação é a informação e a integração, pois são alternativas que a empresa tem para se aproximar e se comunicar com o público interno.

A instituição deve mostrar, então, que cada colaborador é essencial para o andamento e crescimento da empresa, seja através de e-mails, reuniões, jornais, cartazes ou confraternizações. Além disso, é preciso realizar a integração entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa, de forma que seja possível compreender que todos fazem parte de uma mesma equipe, e que essa equipe é necessária para o desenvolvimento da empresa.

Ainda, para Brum (2003), no momento em que a empresa decide compartilhar todas as informações de metas, produtos, serviços, desafios e processos, ela faz com que os funcionários se sintam parte da organização e, conseqüentemente, determina um nível maior de motivação, somente pelo fato de colocar o colaborador em uma posição de importância. Também, para Brum (2003), a troca de informações entre empresa e funcionário não deve partir apenas da parte de cima da pirâmide (empresa), ou seja, vir do dono da empresa e passar por todos os cargos até chegar ao colaborador, ela precisa fazer o movimento inverso, para que o funcionário também seja ouvido pelos superiores e pela empresa em geral.

Por fim, de acordo com Brum (2010), o endomarketing possui sua forma semelhante à de um triângulo estratégico, no qual se unem empresa, colaborador e cliente. Deste modo, a empresa troca informações com seu colaborador, o que, ao final do processo, beneficiará o cliente.

Dando continuidade, para Bekin (1995), a estratégia de gestão de mudança consiste na busca pela solução dos problemas enfrentados na comunicação interna de uma instituição com seu quadro de colaboradores. Ainda, segundo Bekin (1995), as instituições possuem alguns problemas como a baixa comunicação entre diferentes departamentos, além de possuírem uma considerável desinformação sobre o ambiente de trabalho, o que causa uma desordem. Sendo assim, é preciso que as empresas revejam suas estratégias e façam suas mudanças, para que seus colaboradores se sintam incentivados.

Para Bekin (2004), a implementação da estratégia de gestão de mudança consiste no aumento da satisfação do trabalho, através de boa comunicação e de ações para que pessoas com cargos superiores prestem mais atenção nos colaboradores. Os treinamentos são outra estratégia utilizada para, além de motivar, fazer com que o funcionário adquira mais conhecimentos para a atividade que exerce e, conseqüentemente, seu trabalho e rendimento dentro da instituição serem melhores. Deste modo, é possível identificar os caminhos para a motivação.

Na sequência, Costa (2014b) menciona que, assim como é importante falar, é importante ouvir, com o programa de comunicação interna. Vale lembrar que a comunicação é uma via de mão dupla, em que a mesma pessoa que fala é a que escuta, e isso ocorre da mesma maneira quando falamos em empresa e funcionário. A instituição precisa demonstrar preocupação com as necessidades do colaborador, já que o funcionário se preocupa com as necessidades da empresa, e a reciprocidade gera encantamento em ambas as partes.

Conforme Costa (2014a), a empresa que deseja encantar seu cliente externo precisa, primeiramente, encantar seu colaborador, é preciso comunicar aquilo que faz (para o público externo), mas antes de tudo ela precisa exercer (para o público interno) o que comunica. Ainda para o autor, a qualidade do relacionamento da empresa com seu cliente é reflexo da qualidade da instituição com seus funcionários, pois são eles que cumprem todas as promessas feitas pelo marketing da empresa. Sendo assim, quanto melhor ser o relacionamento da empresa com seu funcionário, melhor será o atendimento do funcionário com o cliente.

4 ANÁLISES

Apresentam-se, a seguir, as análises desenvolvidas utilizando, para tanto, o modelo gestão, encanto e motivação.

4.1 DIA DO PROFESSOR E DIA DO TÉCNICO ADMINISTRATIVO

A ação de Dia do Professor e Dia do Técnico Administrativo ocorrem juntas (normalmente no dia 15 de outubro). Na empresa analisada, cada funcionário e professor é presenteado com uma lembrança em comemoração às datas. A entrega é realizada pelo setor de endomarketing, quando a entrega é para os professores, e pelos coordenadores administrativos, quando a entrega é para os funcionários.

A entrega do presente aos professores, que é realizada individualmente, ou seja, os funcionários do setor de endomarketing verificam, junto aos Institutos Acadêmicos (IAs), a relação de todos os professores, quais são suas respectivas salas de aula durante a semana e os horários, para a realização da entrega. O processo de entrega, normalmente, excede o tempo desejado da distribuição dos presentes, pois tudo depende do planejamento de aula de cada professor, se ele está ou não na mesma sala de aula no dia ou se ele está realizando uma atividade a distância com sua turma.

Em relação aos presentes dos funcionários, o setor de endomarketing da IES analisada, precisa, primeiramente, contatar os coordenadores para verificar a quantidade de funcionários que cada setor possui, para deixar as lembranças aos colaboradores. Após a entrega dos presentes em cada um dos setores, fica a critério de como o coordenador entregará aos seus funcionários, deixando nas mesas de trabalho ou fazendo uma pequena reunião para a entrega.

Nos últimos dois anos, a IES presenteou seus professores e técnicos administrativos com uma carta e um chocolate “Talento”, como forma de elogio, fazendo agradecimento ao colaborador e agradecendo pelo seu “Talento” e, em 2018, os colaboradores foram presenteados com um “Lápis semente”, com a frase: “Para inovar é preciso plantar boas ideias”, reforçando o posicionamento da instituição (inovar) e conscientizando os colaboradores sobre a sustentabilidade. Além disso, utilizando as sementes, a instituição apresenta o entendimento de que cada um pode plantar boas ideias e juntos inovar com a empresa.

Em relação à ação realizada pela instituição, é possível analisar que, de acordo com os caminhos para a motivação, a ação funciona, segundo Brum (2003), de maneira a interagir e integrar os funcionários, através de atividades e ações e é uma ferramenta mais eficaz para a aproximação da empresa e funcionário, mostrando a cada um de seus professores o quanto eles são importantes para a instituição. Para os funcionários, o propósito é o mesmo: mostrar a importância de cada um, o quanto fazem a diferença e que juntos são melhores. Essas ações geram motivação e mostram que a instituição precisa de todos os colaboradores para poder chegar aos objetivos planejados. A entrega de uma lembrança faz com que o professor ou funcionário tenha sentimento de carinho e sintam-se agradecidos com o reconhecimento do trabalho prestado. Isso faz com que todos os colaboradores continuem motivados e tenham entusiasmo para auxiliar no crescimento da empresa, cada vez mais. Ainda, para Brum (2003), a motivação é a ligação para um bom trabalho e uma boa união de três peças-chave: a empresa, o funcionário e o cliente externo, ou seja, ao realizar ações que incentivem o motivem seus funcionários, a instituição estará fazendo com que o seu cliente (público externo) receba um bom atendimento e serviço.

Em complemento, segundo Dalpiaz (2002), quando a instituição cria condições para existir motivação para seu público interno, esta ‘motivação’ se dará ao bom trabalho entre empresa e colaborador, visto que ambos necessitam um do outro para oferecer um bom produto ou serviço ao público externo.

Já para a estratégia de gestão de mudança, de acordo com Cavagnoli e Maino (2010), a integração e satisfação do colaborador dentro da instituição, utilizando-se assim como uma ferramenta, tendo-se com isso um mecanismo de gestão, busca alcançar o comprometimento dos funcionários pela compreensão deste mecanismo. Ou seja, a satisfação pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.

Dessa forma, para Bekin (1995), as empresas precisam entender seus problemas de comunicação e solucioná-los. No caso da ação realizada, um problema recorrente é a entrega do presente aos professores, que depende de alguns fatores para que dê certo, além de que o processo de registro das entregas é manual e, conseqüentemente, a ação leva mais tempo do que se foi planejado e, em alguns casos, não é possível atingir a todos.

Entende-se que ações como essa precisam adequar-se ao grande número de funcionários da IES, ou seja, em razão da quantidade de professores para entregar os presentes, uma nova estratégia seria necessária: seriam realizados cinco “encontros” para fazer a entrega (o professor iria ao encontro para o qual teria disponibilidade), o que configuraria uma maneira similar à entrega dos presentes aos demais funcionários.

Na sequência, para Bekin (2004), fazer com que se tenha uma boa comunicação e para obter uma aproximação de superiores com os funcionários, a estratégia do superior fazer a entrega ao seu setor se torna muito importante, pois o colaborador se sente reconhecido pela empresa e pelo coordenador, além de que demonstra que seu gestor está ali como ponte entre ele e a instituição e que juntos formam uma equipe.

Quanto à ‘Empresa que Encanta o Colaborador’, é preciso conquistá-lo, de acordo com Barth e De Negri (2012), é comum, atualmente as empresas terem como um de seus desafios a busca pelo encantamento de seus clientes, principalmente o cliente interno. Sendo assim, é preciso realizar a busca constante de métodos e ações para que o colaborador se sinta parte da empresa e, conseqüentemente, sinta-se encantado e motivado pela organização.

Para Costa (2014b), o engajamento do colaborador é essencial para uma boa prestação de serviço ao público externo, assim, a empresa que encanta seu colaborador, conseqüentemente, irá melhorar seu atendimento e serviço ao público externo. Para a ação de Dia do Professor e do Técnico Administrativo, é possível analisar uma aproximação da empresa com o funcionário, pois, além de presentear o colaborador, essa demanda envolve a comunicação interna entre os muitos níveis hierárquicos da instituição. Ainda, para o autor, é importante que além de ouvir o que o funcionário tem para falar da empresa, é fundamental a empresa comunicar a ele que é importante e motivá-lo.

Além disso, o autor diz que o encantamento do funcionário se dá pela aproximação da empresa, pela boa comunicação; nesse caso a entrega individual aos professores, e por setores o funcionário compreenderá que a ação ocorrerá se a empresa pensar nele.

Por fim, ao analisar a ação de ‘Dia do Professor e Dia do Técnico Administrativo’ é possível compreender que, para sua efetividade, a ação precisa ser ajustada de acordo com o modelo gestão, encanto e motivação, porque além de possuir estratégias de gestão de mudança, por meio de melhorias em diversos aspectos da ação, é preciso motivar e encantar cada um dos funcionários para que se sintam lembrados e parte da empresa, pois é com esses elementos que será possível, não apenas encantar o público interno, mas, também, o público externo.

4.2 ADOTE UMA CANECA

A Ação Adote uma Caneca foi realizada no ano de 2019, cujo objetivo era a redução do consumo de copos plásticos dentro da instituição analisada, focando na sustentabilidade. A ação foi realizada pelo setor de endomarketing, com a entrega de uma caneca para cada professor, em um evento realizado a todo o corpo docente da instituição e de forma individual para cada funcionário e estagiário. Após a entrega ao corpo docente e aos colaboradores (funcionários e estagiários), o setor de endomarketing passou em cada um dos setores explicando o intuito da ação, conscientizando todos sobre o uso da caneca.

Nesse sentido, é possível analisar que, de acordo com os caminhos para a motivação, quando a empresa utiliza da informação junto com a ação, neste caso informando que a instituição busca pela sustentabilidade, para Brum (2010), a informação é o produto da comunicação e é através dela que empresa se comunica com o seu público interno.

Ainda, para Bekin (2004), é preciso relacionar a comunicação e a informação para haver motivação, pois, na ausência de ambas, poderão surgir problemas significativos entre funcionário e empresa; também, para o autor, o endomarketing deve entender o colaborador para que ele consiga perceber quais são os melhores caminhos para a motivação de todo seu público interno.

Segundo Costa (2014b), a motivação está ligada diretamente com o endomarketing, pois a prática de ambos está ligada ao engajamento de cada colaborador, buscando sempre a transparência na comunicação, sem a “romantização” da motivação, apresentando ao colaborador seus verdadeiros objetivos e incentivando-os a segui-los para que o resultado seja melhor para todos.

A ação ‘Empresa que Encanta o Colaborador’ busca o encantamento do colaborador por meio da entrega de um presente que, além de representar a preocupação e a busca para a diminuição de uso de copos plásticos pela universidade, tem como objetivo mostrar ao colaborador que o presente foi pensado para que ele possa utilizá-lo em seu dia a dia, sendo essa uma forma de encantá-lo.

Já para a Estratégia de Gestão de Mudança, por meio de ações é possível, como ressaltado por Brum (2005), trabalhar e fazer as mudanças do público interno, como, por exemplo, a mudança na utilização de copos descartáveis, pela troca por canecas, além das demais informações internas, a fim de que o colaborador consiga transmitir a mesma informação ao público externo.

Sendo assim, de acordo com Bekin (2004), para conseguir boa comunicação e para obter aproximação entre gestão e funcionários, a estratégia da ação em questão (de fazer com que o próprio setor de endomarketing entregasse, individualmente, a caneca e explicasse o verdadeiro motivo pelo qual a ação estava realizada) fez com que os colaboradores e professores entendessem as mudanças que estavam ocorrendo dentro da instituição. No dia da ação, a entrega foi mais longa do que o previsto, tendo em vista a quantidade de setores e colaboradores, o pequeno número de pessoas no setor de endomarketing (5) e o registro de entrega, realizado em *tablets*, de maneira manual.

Para complementar, conforme analisado anteriormente por Brum (2005), quando a empresa dá ao seu colaborador a informação, atenção e motivação, ela terá um funcionário disposto a passar ao público externo tudo o que a empresa possui, ou seja, encantar e incentivar seu funcionário faz com que além dele perceber os propósitos e valores da empresa, ele passe adiante (cliente externo).

Sendo assim, adequando a ação Adote uma Caneca aos propósitos criados pelo modelo gestão, encanto e motivação, para implementação e gestão de mudanças na execução da ação, consegue-se, por meio da comunicação interna, um encantamento e um engajamento maior para a motivação dos colaboradores.

4.3 VOLTA ÀS AULAS

A Ação Volta às Aulas é realizada a cada início de semestre letivo dentro da universidade, e o propósito é recepcionar e dar boas-vindas aos novos acadêmicos. Além disso, é uma forma de desejar um bom semestre a todos os alunos, professores e funcionários da instituição com a entrega de um presente.

Nos últimos quatro semestres, a instituição recepcionou seus funcionários, alunos e professores. Em 2018, no segundo semestre do ano, em agosto (2018/02), os alunos, professores e funcionários foram presenteados com café, no primeiro semestre de 2019, no mês de março (2019/01), foi feita a entrega de potinhos de sorvete e, no segundo semestre de 2019, no mês de agosto (2019/02), foi entregue um brownie. Por fim, no primeiro semestre de 2020, no mês de março (2020/01), foi realizada a entrega de picolés. Toda a ação de Volta às Aulas é realizada pelo setor de endomarketing, que organiza escalas, em diferentes turnos e dias, a fim de atender todos os câmpus da universidade e, para que cada aluno, professor e funcionário retire seus presentes, é preciso digitar seu código de matrícula.

Em relação à ação realizada pela instituição, é possível analisar que, de acordo com os caminhos para a motivação, a mesma consiste na execução, pela empresa, de algumas etapas que, segundo Bekin (2002), são estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Essas etapas, quando executadas juntas, fazem com que o colaborador se sinta motivado. Ainda, pode-se resumir em três princípios, sendo eles: a valorização do indivíduo, o reconhecimento do trabalho e, por fim, a sua recompensa, ou seja, o objetivo da empresa é alcançar esses princípios, através das ações de endomarketing que, conseqüentemente, farão com que a organização tenha funcionários motivados.

A etimologia da palavra motivação é do latim “movere”, que significa mover. Sendo assim, pode-se definir motivação como tudo aquilo que leva uma pessoa a se mover, ou a agir de alguma maneira. As pessoas são movidas pelo medo ou pelo interesse. A motivação é irracional e emocional como o próprio ser humano (MENDES, 2004). Para a autora, a motivação é o que leva uma pessoa a focar sua energia em uma direção específica e com um propósito específico, ou seja, quando a empresa motiva o funcionário por meio de ações, reconhecimentos e mostra a ele a sua importância e o motivo pelo qual ambos devem estar unidos para o bem da empresa, o colaborador terá como foco os mesmos objetivos da empresa.

Já para a estratégia de gestão de mudança, segundo Brum (1994), a gestão e mudanças partem de um processo de comunicação, por meio de uma comunicação com seus funcionários com diferentes instrumentos e ações, a fim de manter todos informados e engajados. Para Dias (2008), por ações realizadas pelo endomarketing, é possível serem alcançadas mudanças que impactaram seus funcionários, que resultam em melhorias internas dentro de uma empresa.

Segundo Bekin (2006), a empresa precisa analisar suas ações e comunicação, para que entenda quais são seus problemas e, então, consiga solucioná-los. No caso dessa ação, um dos problemas recorrentes é a entrega do presente, principalmente aos professores, tendo em vista que a ação é realizada apenas em alguns dias e em diferentes turnos, além de ser realizada em todos os polos da instituição, o que implica na ausência de alguns professores, que não conseguem retirar o presente nos momentos da distribuição.

A ação ‘Empresa que Encanta o Colaborador’ é feita para mostrar aos alunos e, principalmente, aos colaboradores e funcionários, que a instituição estava aguardando pelo início de um novo semestre, uma nova etapa. Assim, para Brum (1994), mais importante do fazer aquilo que se gosta, é o colaborador gostar do que faz. Nessa via, ao ser recebido, a cada novo semestre, o funcionário se sentirá encantando por estar em seu ambiente de trabalho.

Por fim, é possível analisar que para a efetividade completa da 'Ação Volta às Aulas' percebe-se que, para que seja efetiva, a ação precisa ser acertada de acordo com o modelo gestão, encanto e motivação, pois as estratégias de gestão de mudança, com as melhorias em algumas etapas, motivam e encantam cada um dos funcionários e fazem com que eles se sintam, cada vez mais, parte de toda instituição e, assim, transpareçam os valores para o público externo da melhor maneira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo endomarketing, que do grego e significa ação ou posição no interior, ou seja, "movimento voltado para dentro" é uma ferramenta fundamental para o sucesso no atual mercado e está, cada vez mais, presente nos ambientes de trabalho das empresas. É perceptível como as empresas e instituições estão preocupadas com seus colaboradores e estão na constante busca por formas de estabelecer boas relações e fazer com que os seus colaboradores estejam ainda mais engajados com a empresa e seus objetivos. Não estamos mais no tempo em que o funcionário era visto apenas como mais um dentre tantos outros, sendo uma "ferramenta" humana de trazer lucros para a empresa.

Quando a empresa consegue se comunicar bem com o seu quadro de colaboradores, ela acaba aproximando todos e faz com que seu cliente interno "compre a ideia" que a instituição oferece. Assim, conseqüentemente, ele acabará levando essa visão ao público externo. É preciso que a empresa e o funcionário estejam na mesma sintonia para a prosperidade de ambos, pois um precisa do outro, ou seja, assim como o funcionário precisa da empresa para sua vida profissional, a empresa precisa do funcionário para o crescimento no mercado em que atua. Ao observar a verdadeira importância do endomarketing dentro de uma empresa, portanto, é fundamental levar em conta que é preciso saber comunicar para, então, "vender" a ideia da organização para aquele que fará com que ela prospere.

Sob esse cenário, este trabalho teve como objetivos: (a) investigar e analisar as ações de endomarketing de uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul e, ainda, (b) propor um modelo que permita analisar tais ações e que possa, futuramente, ser aplicado em outras empresas. Isso posto, o presente estudo foi estruturado da seguinte forma: em um primeiro momento, exibe-se o embasamento teórico do trabalho, alicerçado no endomarketing.

Assim, ao analisar a primeira ação de 'Dia do Professor e do Técnico Administrativo', percebe-se que a IES mostra, através da ação, uma maneira de agradecer aos seus professores e funcionários pelo seu dia, de forma a presentear-los e mostrar-lhes que são importantes para a instituição. Desse modo, conclui-se que, por meio de pequenos gestos, como a lembrança pelo 'Dia do Professor e do Técnico Administrativo', a empresa consegue fazer com que o colaborador se sinta lembrado.

No decorrer deste estudo, é possível notar que, na segunda ação, nomeada "Adote uma Caneca", é notável que a instituição além de realizar uma ação que presenteará seus funcionários e que visa a sustentabilidade, através da redução do consumo de copos plásticos, quer transmitir essa mensagem aos funcionários para que, assim como a empresa, eles seguem o mesmo caminho. Conseqüentemente, essa mensagem chegará ao público externo, através do compartilhamento dos funcionários, em suas redes sociais, o que resultará na visão que a instituição tem perante o assunto.

Finalizando, ao analisar a última ação, de 'Volta às Aulas', percebe-se que essa ação, realizada não apenas para seu público interno – professores e funcionários, atinge, também, o público externo – acadêmicos – da institui-

ção, o que gera engajamento maior e maior divulgação, em função da quantidade de pessoas atingidas pela ação em suas redes sociais, mostrando que a instituição lembra dos seus funcionários e alunos e que, a cada início de semestre, preocupa-se em dar as boas-vindas ao início do semestre letivo e alunos, a fim de transformar em um período mais agradável a todos.

Avistando a continuidade desta pesquisa, sugere-se o estudo e a aplicação do modelo gestão, encanto e motivação, apresentado neste artigo, dentro da instituição, a fim de melhorar o relacionamento entre colaboradores e funcionários com a instituição, e a realização de uma análise com funcionários e responsáveis para visualizar melhor o impacto deste modelo dentro da instituição. Por fim, ainda como sugestão, pode-se levar em conta a análise das demais ações que são realizadas pela instituição para que, assim, seja aplicado o modelo em todas as ações realizadas, a fim de aprimorar e, constantemente, melhorar o relacionamento empresa e funcionário.

REFERÊNCIAS

BARTH, M.; DE NEGRI, A. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, João Pessoa, v. 8, n. 1, jan. 2012.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 2. ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2006.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo, SP: Makron Books, 1995.

BRUM, A. de M. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, A. de M. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

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

CORRADO, F. M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron, 1994.

COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014a.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014b.

DALPIAZ, R. C. C. **Endomarketing um a um: marketing interno como forma de motivação individual**. Torres, 2002.

INKOTTE, A. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENDES, R. **Endomarketing na era dos serviços: como agregar valor através das pessoas**. Juiz de Fora: Faculdade Machado Sobrinho, 2004. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-regina-stela-almeida-dias-mendes.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.