

# Artigos

## Endomarketing nos Marcos da Organização do Trabalho Toyotista



**Aldacy Coutinho**

Mestre e Doutora em Direito pela UFPR. Advogada. Procuradora do Estado do Paraná. Professora Associada de Direito do Trabalho na UFPR. Presidente da APDT.

**Oriana Balestra**

Mestre em Direito pela UFPR. Advogada.

O trabalho subordinado no modo de produção capitalista sempre implicou mais do que a mera submissão física à vontade do empregador. A energia de trabalho colocada à disposição daquele por si só depende de autoimposição por parte do trabalhador, um ânimo necessário a colocar-se a laborar em benefício de outrem, ainda que a vontade seja orientada pela manutenção da própria sobrevivência. Daí que, já definia Marx, por força (ou capacidade) de trabalho compreende-se “o conjunto das faculdades físicas e mentais existentes no corpo e na personalidade viva de um ser humano, as quais ele põe em ação toda vez que produz valores-de-uso de qualquer espécie”<sup>1</sup>

Verifica-se nos dias de hoje, contudo, novas formas de cooptação dos atributos psicológicos e emocionais dos trabalhadores, que atuam por meio de motivação ideológica voltada a incutir no trabalhador a noção de que a entrega da força de trabalho impõe-se não apenas pelo fundamento da sobrevivência, mas pelos benefícios que a submissão ao capital pode acarretar, o que se dá a partir da construção da crença de que empregado e empregador podem compartilhar dos mesmos interesses pautados em uma relação de mútuo respeito e mútuas vantagens.

O envolvimento psicológico do trabalhador no ambiente de trabalho, e mesmo fora dele, sempre esteve em pauta em todas as fases do capitalismo e nos diversos sistemas de gestão da produção, os quais de uma forma ou de outra sempre tiveram que lidar com a personalidade daquele que executa diretamente as atividades laborais, ora por meio do máximo afastamento da subjetividade do trabalhador, ora pela sua cooptação.

---

<sup>1</sup> MARX, Karl. O capital: crítica da economia política: livro I. Trad. Reginaldo Sant’Anna. 23.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. p. 197.

Os diversos sistemas de organização do trabalho que se estabeleceram ao longo da história do capitalismo, voltados à disposição e controle das atividades laborais, sempre com o claro objetivo de máxima ampliação dos níveis de lucratividade com mínimos custos, foram responsáveis por gerar danos à saúde física e psíquica do trabalhador. É necessário entender como operavam tais sistemas sobre o corpo e a mente daquele que vende no mercado sua energia de trabalho como forma de sobrevivência, para que se possa compreender os atuais discursos e instrumentos utilizados pelo capital para a maior exploração do trabalho e dos ganhos em um mercado de altíssima concorrência.

A organização do trabalho com aspecto estritamente técnico foi incorporada pelo modo de produção capitalista a partir do século XVIII e alçada à categoria de matéria do conhecimento relacionada aos diversos aspectos da produção, com importância fundamental como estratégia para o controle social, econômico e político da classe trabalhadora, indispensável à manutenção e funcionamento da acumulação capitalista.<sup>2</sup>

O aprimoramento dos sistemas de organização do trabalho resultaram do intuito de empreender melhorias de ordem técnica com vistas à racionalização das estruturas de produção, sendo reconhecido como um dos primeiros a administração científica de Frederick Taylor<sup>3</sup>, cujo objetivo preponderante era a especialização extrema das atividades. O tempo gasto em cada atividade era objeto de cálculo por parte da administração da empresa para que, com as informações obtidas, fossem criadas formas padronizadas de execução do trabalho, fixando-se o tempo necessário, os meios a serem empreendidos, as quantidades e resultados a serem alcançados. Assim, intensificava-se o trabalho e aumentava-se a extração da mais-valia.<sup>4</sup> Aprofundou-se, portanto, o controle e disciplina nas fábricas e simplificou-se o processo de produção ao tornar as atividades dos trabalhadores extremamente repetitivas.

É facilmente perceptível que o sistema taylorista, ou administração científica, buscava afastar a subjetividade do

---

2 PINTO, Geraldo Augusto. A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010. p. 16-17.

3 TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. Trad. Arlindo Vieira Ramos. 8ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

4 PINTO, Geraldo Augusto. A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010. p. 31-32.

trabalhador como forma direta de diminuir a porosidade do trabalho e aumentar os índices de produção, tornando o trabalho algo mecânico e cuja realização prescindia de reflexão por parte do trabalhador.

Somaram-se aos “avanços” de Taylor, as inovações operadas por Henry Ford no início do Século XX. O fordismo despontou como conjunto de práticas de organização e racionalização do trabalho envolvendo mecanização automática por meio da qual a produção era operada em série e em larga escala, e focada na manufatura de produtos padronizados para o consumo de massa.

O sistema fordista-taylorista, que dominou a lógica de produção no século XX, operava a partir da especialização, do parcelamento ao extremo das tarefas produtivas, possibilitado pelas esteiras de montagem<sup>5</sup>, de maneira que o trabalhador realizava uma única tarefa, de forma automática, sincronizada e extremamente rotinizada, sem liberdade para exercer o controle de sua atividade, de maneira que tanto a execução da tarefa quanto o ritmo em que deveria ser realizada eram determinados pela própria produção.

Nesse tipo de organização do trabalho evidenciava-se nítida distinção entre funções de execução e de planejamento, sendo esta última atribuída a diretores e gerentes, imperando o controle externo ao trabalhador a partir do monitoramento do tempo necessário àquele para realização das atividades.

Neste contexto, exigia-se do trabalhador, como antes mencionado, uma atuação meramente mecânica, fragmentada e repetitiva, exaurindo-se num trabalho desprovido de sentido, sendo os trabalhadores concebidos como mero fator humano, facilmente descartável e substituído num processo de produção feito de normas rígidas e movimentos calculados. Conforme Geraldo Augusto Pinto:

“À medida que a intervenção crítica dos trabalhadores e o tempo de treinamento no exercício de suas funções são postos como elementos a serem definitivamente eliminados do ambiente de trabalho, o conceito de “flexibilidade” na organização taylorista/fordista está na capacidade

---

5 GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. Estudos Avançados 11 (29), 1997. p.312.

de substituição direta e rápida dos trabalhadores, sem nenhum custo em termos de qualidade e de produtividade para o sistema produtivo como um todo, o qual se mantém rígido e estático em suas condições ao longo do tempo, como uma grande máquina feita de peças humanas apáticas que funciona, dia e noite, autonomamente”<sup>6</sup>.

A ênfase nas deficiências deste sistema foi acentuada na década de 70, dentre as quais a falta de motivação dos operários, os altos custos despendidos com a supervisão de qualidade e com o setor de reparos, tendo em vista a grande quantidade de produtos defeituosos em razão da inflexibilidade e do ritmo das máquinas automáticas empregadas na linha de produção. Este quadro se agrava com a primeira crise do petróleo, em 1973, e com a recessão econômica no mesmo período, momento em que cresciam as dificuldades fiscais oriundas do intervencionismo keynesiano e do Estado do Bem-Estar Social, que contribuíram com a expansão da demanda de forma massificada, e, ainda, pela inadequação do sistema fordista às inovações tecnológicas<sup>7</sup>.

Tornou-se necessária, então, uma reestruturação produtiva que deu origem a novos sistemas de produção, pautados nos avanços tecnológicos, pela necessidade de redução de custos no pós-guerra, principalmente desenvolvidos a partir das experiências realizadas pelas empresas japonesas<sup>8</sup>.

Entre as alternativas ao sistema fordista-taylorista, o de maior relevo é o sistema desenvolvido no âmbito da Toyota Motor Company, ou Toyotismo, cujas inovações causaram profundo impacto na gestão do trabalho, restando identificado como método revolucionário na indústria automobilística japonesa (montadoras), e nas relações de trabalho. Ainda que não se apresente de forma integral em determinados processos de produção, as características principais deste sistema de organização do trabalho tornam-se, cada vez mais, elementos indispensáveis para que as empresas mantenham-se na concorrência, encontrando-se entre os elementos

---

6 PINTO, Geraldo Augusto. A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010. p. 40-41.

7 GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. Estudos Avançados 11 (29), 1997. p.313.

8 MAÑAS, Christian Marcello. **Tempo e trabalho**: a tutela jurídica do tempo de trabalho e tempo livre. São Paulo, LTr, 2005. p. 74.

concretos do processo de globalização capitalista<sup>9</sup>.

Focada na produção em quantidades pequenas, produtos diversificados e a baixos custos, a organização japonesa do trabalho nasceu a partir de quatro fatores: (primeiro) a indústria automobilística adota um método empregado na indústria têxtil, fazendo com que os trabalhadores passem a operar várias máquinas simultaneamente; (segundo) em meio a uma crise financeira, a empresa precisa aumentar a produção sem aumentar o número de trabalhadores; (terceiro) desenvolvimento do sistema *kanban*, para produção somente do necessário, repondo-se apenas os produtos já vendidos, sem formação de estoques; e (quarto) o *kanban* é adotado também pelas empresas contratadas e fornecedoras<sup>10</sup>, sendo todo o processo pautado no desenvolvimento tecnológico (informática) e redução de custos, especialmente no âmbito da logística. O processo é todo orientado pelo nível de demanda, sendo este o fator determinante para reposição de matéria-prima e de estoques intermediários voltados à produção (sistema *just-in-time*).

Tais elementos de trabalho alteram as exigências em relação aos próprios trabalhadores, que passam a ser organizados em equipes encarregadas de várias tarefas, sendo elas próprias responsáveis pela operação de máquinas diversas, fiscalização da qualidade da produção, manutenção, determinação do momento em que devem ser repostos os estoques, limpeza, etc. Esta multiplicidade de funções, voltadas à diminuição de custos da produção – pela redução do número de empregados, eliminação de setores específicos para uma atividade, diminuição de gastos com fiscalização, etc - implica a necessidade de que os trabalhadores sejam polivalentes e mais qualificados, sendo conhecedores e capazes de executar variadas atividades integrantes do processo de produção. Tudo isso acompanhado de alterações em direitos básicos de proteção aos trabalhadores.

Importante notar que estas novas estratégias de organização do trabalho resultam, não por acaso, na diminuição de gastos com empregados encarregados da supervisão, haja vista que entre as múltiplas funções dos trabalhadores está a de realizar o autocontrole

---

9 GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. Estudos Avançados 11 (29), 1997. p.320.

10 ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. ed. São Paulo. Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999. p. 24.

e o controle de uns sob os outros, predominando a ausência ou o enfraquecimento de um poder central.

Isto posto, observa-se que uma das mais relevantes conseqüências das formas atuais de organização do trabalho é a exigência de um profundo envolvimento dos trabalhadores com o processo de produção, devendo ser obrigatoriamente mais participativos, criativos e transformando os objetivos da empresa em os seus próprios objetivos (“vestir a camisa”).

O modelo japonês de organização do trabalho é característico ao processo de globalização, sendo que seus elementos são adotados de forma generalizada, instaurando, mundialmente, a flexibilidade no processo de produção e, assim, impondo-se como sistema imprescindível à sobrevivência das empresas, seja em relação às funções operacionais, seja pela aplicação de suas estratégias no âmbito dos setores de administração das empresas.

É neste contexto que surgem novas técnicas voltadas ao envolvimento subjetivo do trabalhador com os interesses da empresa, sempre com o propósito de obter ampliação da produtividade/lucratividade a menores custos, dentre as quais desponta na atualidade o endomarketing.

O endomarketing consiste em um conjunto de ações de marketing interno, geralmente conduzidas pelos setores empresariais de recursos humanos (gestão de pessoas), voltado aos empregados da empresa. Parte do princípio de que o maior objetivo atual é a conquista de clientes pela qualidade dos serviços e produtos colocados no mercado, e que alcançar tal objetivo depende da fidelização do próprio empregado, que passa a ser visto como cliente interno. Assim, em primeiro lugar, na busca por competitividade, lucratividade, redução de custos, devem as empresas investir em medidas que satisfaçam em primeiro lugar os próprios empregados. Ao ver de seus defensores, trata-se de:

uma arma de comunicação para conquista do corpo de colaboradores (clientes internos) que, uma vez convencidos de que atuam em um negócio seguro, envolver-se-ão ainda mais para fazer dele um empreendimento vitorioso e para propagá-lo para fora de suas

fronteiras, levando-o à conquista do cliente externo.<sup>11</sup>

Desde logo é necessário atentar para uma fundamental diferença de estratégia em relação ao sistema fordista-taylorista e as novas medidas decorrentes do toyotismo: enquanto o primeiro buscava suplantar a participação subjetiva dos empregados no processo de produção, constituindo meras extensões das máquinas, que poderiam ser retiradas e trocadas a qualquer momento no decorrer do processo, este parte do fundamento de que o fator humano não deve ser descartado; ao contrário, deve ser colocado a serviço da produção com vistas ao aumento da lucratividade.

Na base da disseminação do endomarketing está a ideia de que há um estreito vínculo entre a organização e seu “capital humano”, devendo ser desenvolvidas medidas com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho de forma a propiciar a satisfação dos empregados, pois são estes os encarregados da produção, vendas, gestão, e, portanto, do próprio sucesso dos negócios da organização.<sup>12</sup> Consiste, portanto, em vender a imagem da empresa no âmbito interno para, conseqüentemente, vendê-la no ambiente externo.

Em meio às estratégias do endomarketing está o reconhecimento do empregado – termo pouco utilizado no interior da empresa “humana” – como verdadeiro “parceiro”, “colaborador”, valorizado e reconhecido pela organização. Estes são responsabilizados pela qualidade dos produtos e serviços e pelo alcance do sucesso corporativo, como um membro de um grande time que compartilha objetivos comuns.

Divulga-se como objetivo do endomarketing o desenvolvimento da “cidadania empresarial”, por meio de um processo motivacional constante, com vistas a conferir ao empregado dignidade, reconhecimento, responsabilidade, liberdade de iniciativa, por meio de medidas como: chamamento à cooperação e à lealdade, valorização, integração aos valores e objetivos da empresa,

---

11 REQUENA, Ivan Bim. “Endomarketing” – elas, as pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração**. Curitiba, v. 1, n.1, p. 25-33, jun/set. 2003.p. 25.

12 FIGUEIREDO NETO, Álvaro Luiz Vinhal; MACHADO, Dyesse Theodoro Santos; SILVA, Yanne Paula Melo. O endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização. **Revista científica do ITPAC**, v. 3, n. 4, out. 2010. Disponível em: <http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/34/6.pdf>. Acesso em: 07 ago 2013. p. 56.



sistema de recompensas e prêmios, envolvimento no planejamento e tomada de decisões, incentivo à criatividade e à iniciativa e, enfim, remuneração adequada.<sup>13</sup>

Neste contexto de “cidadania empresarial” o ambiente ideal de trabalho é aquele no qual o empregado compartilha mais dos interesses e objetivos da empresa do que daqueles relativos aos demais trabalhadores, percebendo-se um nítido enfraquecimento dos interesses de classe, que certamente contribui para a maior dificuldade de delineamento de reivindicações do trabalho em face do capital, refletindo inclusive para o âmbito da participação na vida sindical. Aliás, nesse tipo de cooptação, o empregado tende a ver o sindicato como estrutura política que não representa seus interesses, mas fundado nos mais variados propósitos que não o de representar ele, o trabalhador-colaborador.

Este deve entregar-se de corpo e alma à empresa, sendo a marca da empresa pós-fordista, atenta aos métodos de endomarketing, sua representação como comunidade de trabalho e pertencimento que não tolera a existência de conflitos de interesse. Conforme André Gorz:

O pós-fordismo (...) tem por princípio o fato que o pertencimento do assalariado à empresa deve prevalecer sobre ser pertencimento à sociedade e à sua classe, que o direito da empresa sobre ‘seus’ trabalhadores (...). Exige a *dedicação* incondicional e pessoal de cada um aos objetivos da empresa e instrumentaliza toda a pessoa (...) a serviço desse objetivo<sup>14</sup>.

Persegue-se, por meio de estratégias como o endomarketing, o envolvimento de todos os trabalhadores: desde aquele que se encontra na base do processo produtivo até os altos executivos, que devem abraçar as estratégias dos “marketeiros internos” para então difundi-las entre seus, a despeito do que professa a cartilha da empresa cidadã, serem todos subordinados. Todos devem abraçar a ideia de que uma empresa competitiva e lucrativa é tão importante

---

13 MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O endomarketing**. 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>. Acesso em 07 ago 2013.p. 4.

14 GORZ, André. *Misérias do presente, riqueza do possível*. Trad. Ana Montoia. São Paulo: Annablume, 2004. p. 49.



ao empregador quanto para seus empregados, como em uma grande família.

As ferramentas aplicadas para tal intento são da mais variada ordem, e estão centradas em duas linhas primordiais: atitude e comunicação. A primeira corresponde a ações dirigidas a conscientizar o empregado-colaborador quanto à importância de um serviço orientado para atender o cliente externo, como envolvimento, comportamento, valorização e qualificação, de modo que aquele tome para si responsabilidades e iniciativas no âmbito da empresa. Quanto à comunicação, trata-se de manter o colaborador permanentemente informado para que possa cumprir suas atividades da maneira esperada pela organização.<sup>15</sup> Em síntese, o objetivo vital do endomarketing é motivar visando a melhoria quantitativa e qualitativa dos resultados.

Todos os meios utilizados pelo marketing tradicional (externo) podem ser abordados no ambiente de trabalho. Instrumentos simples e pouco custosos aplicados seriam: prestar informações aos empregados, cumprimentá-los pessoalmente por atividades cumpridas a contento da organização ou encaminhar mensagens escritas com a mesma finalidade, solicitar ideias e mostrar a relevância destas, envolvê-los nas situações e decisões dos setores em que atuam. Ou, ainda, de forma mais dispendiosa para o empregador: conferir as melhores ferramentas para execução do trabalho pelo empregado, criar planos de promoção, demonstrar o interesse da empresa em mantê-lo em seus quadros, criar programa de participação nos lucros e resultados, transmissão de vídeos e palestras motivacionais, e mesmo acirrar a competição no ambiente de trabalho, retribuindo os mais bem sucedidos com verbas remuneratórias.<sup>16</sup>

Afirma-se que o endomarketing realizado corretamente teria o êxito de beneficiar tanto empregados quanto empregadores, pois além de criar trabalhadores eficazes, com visão integral da organização e preocupados com a eficiência e eficácia das questões e processos internos à corporação e conhecedor da realidade

---

15 FIGUEIREDO NETO, Álvaro Luiz Vinhal; MACHADO, Dyessa Theodoro Santos; SILVA, Yanne Paula Melo. O endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização. *Revista científica do ITPAC*, v. 3, n. 4, out. 2010. Disponível em: <http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/34/6.pdf>. Acesso em: 07 ago 2013.p. 52.

16 MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. *O endomarketing*. 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>. Acesso em 07 ago 2013.p. 5.

da empresa, ainda promoveria a confiança, autoestima, empatia e afetividade mútuos.<sup>17</sup> Tem-se, portanto, que os investimentos em informação – o colaborador deve saber o que pode esperar da empresa e não deve depender de conversas de corredor para atualizar-se acerca dos rumos da empresa, além de conhecer os dados, números e procedimentos para a realização do melhor trabalho – treinamento, e valorização, implicariam a satisfação não apenas profissional como, igualmente, pessoal do trabalhador.

A empresa deve, afinal, assumir um papel de preponderância na vida do empregado que para longe de esperar cobranças por parte de seus superiores hierárquicos, adianta-se para exigir cada vez mais de si mesmo.

Pela lógica do endomarketing, cujo desenvolvimento só pôde se dar em um contexto de a organização flexível do trabalho, um empregado engajado nos interesses e rumos da empresa, que vista a camisa da empresa e sinta orgulho do que essa coloca no mercado e dos valores que representa, é infinitamente mais rentável que o antigo modelo ideal de trabalhador, consciente de que trabalho é obrigação imposta pela necessidade de sobrevivência e de que seus interesses jamais serão coincidentes com aqueles do capital.

Se é possível afirmar que nunca as relações entre empregado e empregador foram tão próximas,<sup>18</sup> necessário perquirir a que custo ocorre o estreitamento do vínculo entre capital e trabalho. A aceitação do discurso promovido pelo endomarketing, em especial por meio da ilusão de que empregados e empregadores compartilham os mesmo interesses e objetivos (cooptação de interesses/assunção de interesses do capital pelo trabalho), e que o sucesso de um equivale ao o sucesso do outro, tudo em uma relação pautada na confiança, gera como um de seus efeitos, ao menos em um primeiro momento, a impossibilidade de reflexão e crítica dos trabalhadores acerca de sua própria condição social.

Outra implicação é a dificuldade de que trabalhadores unam-se em torno de propósitos comuns e próprios da classe que integram, tendo em vista a individualização promovida no âmbito

---

17 REQUENA, Ivan Bim. “Endomarketing” – elas, as pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração**. Curitiba, v. 1, n.1, p. 25-33, jun/set. 2003.p. 29.

18 MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O endomarketing**. 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>. Acesso em 07 ago 2013.p.4.

da empresa, pautada na ideia de que cada um por si só é responsável pelo sucesso da empresa, e, por consequência, do seu próprio êxito.

Essa característica decorre da própria evidência de que, sendo seus próprios supervisores, os trabalhadores são responsáveis pela fiscalização de todo o processo de produção e, cabendo a cada um o controle de qualidade sobre produtos e serviços, as inabilidades, atitudes negativas, erros, enfim, todas as ações contrárias ao bom funcionamento do processo por parte dos demais empregados serão expostas visando a otimização dos resultados.

Trata-se de algo mais complexo do que a antiga exploração capitalista, que vai dando lugar a autoexploração de modo que o controle patronal sob os empregados se efetua não de forma individualizada sobre cada empregado, mas por meio da equipe como um todo, sendo qualquer demonstração de

desinteresse, fadiga ou revolta por parte de um de seus membros é imediatamente constatada como ameaça ao restantes do grupo, que passará (por força de circunstâncias como a estabilidade no próprio emprego) a coagi-lo, pessoalmente, em nome da empresa.<sup>19</sup>

Por conseguinte, uma das mais importantes e eficazes estratégias implementadas no contexto atual de organização do trabalho, especialmente quando comparado com o sistema fordista-taylorista, é o fato de que neste o controle do trabalho, que era principalmente externo, despótico e, nos novos, interno, é hegemônico, tendo em vista o autocontrole por parte do trabalhador.

O endomarketing busca por meio de suas técnicas, entre outras coisas, evitar o aparecimento de conflitos, em perfeita adequação à organização toyotista que, procurando dissolver pontos de tensão no âmbito da empresa. Neste sentido são abertos canais e oportunidade de comunicação direta entre empregados e seus superiores, com vistas a discutir o desempenho pessoal do trabalhador, as dificuldades encontradas por este na execução das atividades laborais e outros questionamentos, metas a ser

---

19 PINTO, Geraldo Augusto. A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010. p. 76-77.

*"O endomarketing busca por meio de suas técnicas, entre outras coisas, evitar o aparecimento de conflitos, em perfeita adequação à organização toyotista que, procurando dissolver pontos de tensão no âmbito da empresa."*

perseguidas, além de ser uma oportunidade da empresa de tecer elogios e proferir palavras de motivação ao colaborador.

Contudo, a institucionalização destes "desabafos" não é propriamente o de atender as demandas dos empregados, mas acima de tudo minimizar a possibilidade de surgimento ou expansão de conflitos entre aqueles e a empresa, bem como aproveitar as ideias e questões colocadas ao visando melhorar o processo produtivo e, como decorrência lógica, a lucratividade.

O trabalhador modelo da empresa que realiza de forma eficaz o endomarketing é rápido, informado, proativo e consciente das necessidades da empresa, além de não medir esforços para atendê-las. Tanto é assim que o aumento da jornada diária de trabalho para além das 8 (oito) horas previstas na Constituição da República é habitual no âmbito das empresas, as quais buscam pagar cada vez menos horas extras, buscando a implementação de bancos de horas para utilização de seus "colaboradores" em conformidade com as variações do mercado consumidor<sup>20</sup>.

Não obstante a noção de endomarketing conclamar a participação do trabalhador, a valorização de sua subjetividade, a centralização no fator humano como sua principal premissa, uma vez que aquele se desenvolveu nos marcos da acumulação flexível, não se pode questionar que mantém como parte intrínseca a seu funcionamento, a alienação, o estranhamento, os quais, todavia, são menos nítidos eis que atua de forma mais manipuladora, inculcando no trabalhador a falsa noção de que compartilha dos ideais da empresa, em um processo de cooptação dos interesses do trabalho pelo capital.

Em meio a um mercado altamente competitivo e globalizado, buscar o comprometimento e a fidelização dos empregados é um passo fundamental para o sucesso das organizações empresariais. A exploração do corpo cumulada à da mente dos trabalhadores tem se mostrado vantajosa, além de extremamente rentável, mas a um alto custo humano e social.

Sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre a elaboração e a execução do processo de trabalho – aparente haja

---

20 PINTO, Geraldo Augusto. A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010. p. 80.

vista que não cabe ao trabalhador a concepção efetiva dos produtos, a decisão do que e de como produzir, e menos ainda a apropriação da utilidade econômica do seu trabalho – o resultado do processo de trabalho corporificado no produto permanece alheio e estranho ao produtor, preservando, sob todos os aspectos, o fetichismo da mercadoria em um estranhamento pós-fordista (alienação).<sup>21</sup>

Estratégias como o endomarketing tem inquestionável importância para a superação dos obstáculos que a globalização impôs às empresas, pois é através delas que é possível propagar o autocontrole entre os trabalhadores, constituindo meio de motivação ideológica intensa visivelmente presente no propagado discurso do orgulho pelo pertencimento à corporação e da responsabilidade pelos rumos da empresa.

E assim, a partir da manipulação/captura da subjetividade dos trabalhadores, o mundo assiste a superação do sistema toyotista em relação a outros sistemas de organização do trabalho, resultando na obtenção de altos índices de produtividade e lucratividade, passando os explorados a contribuir voluntariamente com os interesses do capital, transferindo-lhe seus próprios conhecimentos e partilhando de das dificuldades impostas à empresa como se suas fossem, sem todavia participar de forma consistente dos lucros das empresas.

Ao acordar do sonho, quando a camisa da empresa lhe é arrancada do corpo, o trabalhador se depara com as graves consequências decorrentes da exploração que sequer percebia sofrer, de sua entrega física e psicológica. O desemprego é a realidade mais comum do colaborador descartado, mas a subordinação psicológica seja talvez o fator preponderante para o surgimento de lesões e patologias específicas ao campo da saúde mental do trabalhador (estresse laboral, síndrome do *burnout*, etc), observadas com grande frequência nos dias de hoje.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. ed.. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999.

---

21 ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6 ed. São Paulo. Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999. p. 34.

FIGUEIREDO NETO, Álvaro Luiz Vinhal; MACHADO, Dyessa Theodoro Santos; SILVA, Yanne Paula Melo. O endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização. **Revista científica do ITPAC**, v.3, n.4, out.2010. Disponível em: <http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/34/6.pdf>. Acesso em: 07 ago 2013.

GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos avançados** [on line]. São Paulo, v.11, n.29, abr. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v11n29/v11n29a17.pdf>. Acesso em 08 ago. 2013.

GORZ, André. **Misérias do presente, riqueza do possível**. São Paulo: Annablume, 2004.

MAÑAS, Christian Marcello. **Tempo e trabalho**: a tutela jurídica do tempo de trabalho e tempo livre. São Paulo: LTr, 2005.

MARX, Karl. O capital: crítica da economia política: livro I. Trad. Reginaldo Sant'Anna. 23. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. p. 197.

MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O endomarketing**. 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>. Acesso em 07 ago 2013.

PINTO, Geraldo Augusto. A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo, Toyotismo. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

REQUENA, Ivan Bim. "Endomarketing" – elas, as pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração**. Curitiba, v. 1, n.1, p. 25-33, jun/set. 2003.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. Trad. Arlindo Vieira Ramos. 8ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.