

# “SERVIR COM AMOR”: *ENDOMARKETING* AFETIVO TRANSFORMANDO EMOÇÕES EM SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

“*SERVING WITH LOVE*”: *AFFECTIVE ENDOMARKETING TRANSFORMING EMOTIONS INTO SUSTAINABILITY IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT*

“*SERVIR CON AMOR*”: *ENDOMARKETING AFECTIVO CAMBIANDO EMOCIONES EN SOSTENIBILIDAD EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL*

Leonardo Mozdzenski<sup>1</sup>

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a campanha “Servir com Amor”, do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), à luz do conceito de *endomarketing* afetivo e sua capacidade de promover a conscientização sobre sustentabilidade no ambiente organizacional, por meio de estratégias comunicacionais, voltadas ao público interno do órgão. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, descritivo-interpretativa, com análise semiótica das peças publicitárias da campanha, focando em elementos visuais e verbais que engajam emocionalmente os servidores do TCE-PE. A fundamentação teórica explora o *endomarketing* como técnica de comunicação interna voltada para a criação de vínculos afetivos, motivacionais e alinhamento dos trabalhadores aos valores institucionais. A pesquisa identificou que a campanha propõe engajar os servidores por meio de apelos afetivos, utilizando símbolos como corações, desenhos cartunescos e cores associadas à natureza, bem como uma linguagem inclusiva, acessível e motivacional. Os resultados indicam que o *endomarketing* afetivo na campanha “Servir com Amor” não apenas sensibiliza para práticas sustentáveis, mas também fortalece o sentimento de pertencimento e identificação dos funcionários do TCE-PE com a cultura organizacional.

**Palavras-chave:** *endomarketing* afetivo; comunicação interna; sustentabilidade; campanhas publicitárias organizacionais.

## Abstract

This article aims to analyze the “Serving with Love” campaign of the Pernambuco State Court of Auditors (TCE-PE) considering the concept of affective endomarketing and its capacity to promote awareness of sustainability in the organizational environment through communication strategies directed at the institution’s internal audience. The adopted methodology is qualitative, descriptive-interpretative in nature, with a semiotic analysis of the campaign’s advertising pieces, focusing on visual and verbal elements that emotionally engage the TCE-PE staff. The theoretical foundation explores endomarketing as an internal communication technique aimed at creating emotional bonds, motivational engagement, and aligning employees with institutional values. The research identified that the campaign seeks to engage employees through affective appeals, using symbols such as hearts, cartoon-like drawings, and colors associated with nature, as well as inclusive, accessible, and motivational language. The results indicate that affective endomarketing in the “Serving with Love” campaign not only raises awareness of sustainable practices but also strengthens the sense of belonging and identification of TCE-PE employees with the organizational culture.

**Keywords:** affective endomarketing; internal communication; sustainability; organizational advertising campaigns.

---

<sup>1</sup> Doutor em Comunicação e doutor em Letras/Linguística, com pós-doutorado em Direitos Humanos, pela Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisador integrante do Grupo de Pesquisa PHiNC - Publicidade Híbrida e Narrativas de Consumo (PPGCOM-UFPE/CNPq). Professor da Pós-Graduação Lato Sensu do Instituto de Educação Continuada da PUC Minas. E-mail: leo\_moz@yahoo.com.br.

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar la campaña “Servir con Amor”, del Tribunal de Cuentas del Estado de Pernambuco (TCE-PE), a la luz del concepto de *endomarketing* afetivo y su capacidad en promover la conciencia sobre la sostenibilidad en el entorno organizacional, por medio de estrategias comunicacionales, dirigidas al público interno del órgano. La metodología adoptada es de naturaleza cualitativa, descriptivo-interpretativa, con análisis semiótico de las piezas publicitarias de la campaña, enfocándose en elementos visuales y verbales que involucran emocionalmente a los servidores del TCE-PE. La base teórica explora el *endomarketing* como técnica de comunicación interna orientada a la creación de vínculos afectivos, motivacionales y alineamiento de los trabajadores con los valores institucionales. La investigación identificó que la campaña propone involucrar a los servidores mediante llamadas afectivas, utilizando símbolos como corazones, dibujos animados y colores asociados con la naturaleza, así como un lenguaje inclusivo, accesible y motivacional. Los resultados indican que el *endomarketing* afetivo en la campaña “Servir con Amor” no solo sensibiliza hacia las prácticas sostenibles, sino que también fortalece el sentimiento de pertenencia e identificación de los empleados del TCE-PE con la cultura organizacional.

**Palabras clave:** *endomarketing* afetivo; comunicación interna; sostenibilidad; campañas publicitarias organizacionales.

## 1 Introdução

Em um mundo onde as organizações cada vez mais buscam diferenciar-se não apenas pelos produtos e serviços que oferecem, mas pelos valores que cultivam internamente, o *endomarketing* afetivo se consolida como uma ferramenta estratégica poderosa. Mais do que promover a eficiência operacional ou o cumprimento de metas, esse modelo de comunicação interna visa tocar o emocional dos colaboradores, conectando-os de forma profunda com a missão, a visão e, sobretudo, com os valores da instituição. Ao apelar para sentimentos e emoções, o *endomarketing* afetivo busca transformar a cultura organizacional, inspirando atitudes que ressoem com o propósito coletivo da corporação.

No Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), a campanha “Servir com Amor” emerge como um exemplo emblemático dessa abordagem. Lançada em 2015 e com ações que perduram até os dias de hoje, a campanha utiliza uma linguagem visual e verbal cuidadosamente elaborada para provocar reflexões e mudanças de comportamento, especialmente em relação à sustentabilidade. Ao adotar um tom afetivo e humanizado, as mensagens vão além do simples cumprimento de regras ambientais, incentivando os servidores a internalizarem práticas cotidianas de cuidado com o planeta, reforçando o sentimento de pertencimento e de contribuição individual para um bem maior. Assim, ao focar no engajamento emocional, a campanha não apenas informa, mas transforma, ao fazer com que os servidores do TCE-PE vejam suas pequenas ações diárias como partes fundamentais de uma narrativa maior de responsabilidade ambiental e social.

A proposta deste artigo é analisar, sob a perspectiva da comunicação organizacional, os elementos semióticos presentes nas peças publicitárias da campanha “Servir com Amor”,

examinando de que maneira essas estratégias comunicacionais procuram afetar a relação dos servidores com os valores institucionais e incentivam comportamentos alinhados com a sustentabilidade. Além disso, pretende-se discutir como o endomarketing afetivo pode contribuir para a criação de um ambiente organizacional mais consciente e engajado com causas sociais e ambientais.

A fundamentação teórica desta pesquisa baseia-se em teorias e autores que discutem o papel crucial do endomarketing no engajamento e na motivação dos funcionários dentro das organizações. A obra já consagrada de Bekin (1995) é referência central, ao propor o endomarketing como um processo de alinhamento dos trabalhadores com a missão e os valores corporativos, integrando-os profundamente à cultura institucional. Além disso, Brum (2010) amplia a discussão ao destacar que o endomarketing vai além da comunicação interna, atuando como uma eficaz estratégia abrangente para motivar e engajar o público interno das corporações de forma mais participativa e integrada. Também são consideradas as reflexões de Inkotte (2000) e Grönroos (2009), que adaptam os princípios do marketing ao contexto interno, destacando o funcionário como principal público-alvo da organização.

A metodologia adotada neste trabalho é de natureza qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso alicerçado em pesquisa bibliográfica e documental de cunho descritivo-exploratório e interpretativo. O *corpus* da investigação é constituído por peças publicitárias da campanha “Servir com Amor”, exibidas no Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Essas peças foram selecionadas a partir de sua relevância e recorrência dentro da campanha, com foco nas que apresentavam elementos afetivos e apelos diretos à sustentabilidade.

A análise foi conduzida a partir de um enfoque semiótico (Oliveira, 2009; Guimarães, 2003), com o objetivo de identificar e interpretar os significados produzidos a partir dos elementos visuais e verbais das peças. Para tanto, foram considerados aspectos como a escolha de cores, símbolos, tipografia e linguagem, além do contexto institucional em que essas peças foram exibidas. A coleta de dados envolveu a documentação fotográfica das peças presentes nos espaços internos do TCE-PE, bem como a análise textual das mensagens veiculadas.

Dessa forma, o estudo propõe contribuir para a compreensão de como o endomarketing afetivo pode ser utilizado como uma ferramenta eficaz na comunicação interna, promovendo a adoção de práticas sustentáveis e reforçando o engajamento dos funcionários com os valores institucionais.

## 2 Marketing e endomarketing

O conceito de marketing, amplamente consolidado no campo da comunicação e dos negócios, foi descrito por Kotler (1999) como a arte de criar valor para os clientes, identificando necessidades e desejos não satisfeitos, e transformando essa compreensão em produtos, serviços e experiências que melhorem a vida das pessoas e, simultaneamente, gerem benefícios para as empresas. Nesse sentido, o marketing é tradicionalmente voltado para o mercado, focando no cliente final e nas interações da empresa com seus consumidores, fornecedores e parceiros. Ele é orientado para o ambiente externo da organização e envolve ações como segmentação de mercado, posicionamento, desenvolvimento de marca, comunicação de produto e distribuição.

Por outro lado, o endomarketing emerge como uma aplicação interna desses mesmos princípios, voltada ao público interno da organização, isto é, aos seus funcionários. Embora, à primeira vista, possa parecer apenas uma adaptação das técnicas de marketing ao ambiente corporativo, o endomarketing busca desempenhar um papel estratégico muito mais profundo, buscando promover a integração, a motivação e o engajamento dos trabalhadores. O termo foi cunhado inicialmente por Bekin (1995), que definiu o endomarketing como um conjunto de ações planejadas para “vender” a empresa para seus funcionários, operando como uma ferramenta de comunicação e gestão estratégica de pessoas com o propósito de gerar uma cultura de alinhamento com os valores e objetivos organizacionais.

Uma das principais diferenças entre marketing e endomarketing está no foco de suas ações. Enquanto o marketing tradicional busca satisfazer as necessidades do cliente externo, o endomarketing concentra-se no funcionário como o principal ativo da empresa. Nessa toada, Inkotte (2000) sugere, a partir dos tradicionais “4 Ps” do marketing (Produto, Preço, Ponto de distribuição e Promoção), os “4 Cs” do endomarketing: Companhia, Custo, Coordenação e Comunicação. Assim, o Produto deixa de ser o item físico oferecido ao consumidor final e passa a ser a própria empresa e sua cultura organizacional. O Preço, que no marketing tradicional refere-se ao valor cobrado pelo produto, no endomarketing se transforma no custo de manter e motivar os trabalhadores, incluindo salários, benefícios e investimentos em desenvolvimento pessoal. Já quanto ao Ponto de distribuição, no endomarketing ele é interpretado como a coordenação das atividades internas que garantem que os funcionários estejam alinhados com os objetivos da empresa. E a Promoção se torna a comunicação eficaz dentro da organização, garantindo que todos compreendam as estratégias e valores da corporação.

Ainda segundo Inkotte (2000), a complementaridade entre marketing e endomarketing é essencial para o sucesso corporativo no longo prazo. Ambos trabalham na criação de valor,

embora direcionados a públicos diferentes. No marketing, a relação é estabelecida com o consumidor final, buscando entender e responder às suas expectativas e desejos. Já no endomarketing, a interação acontece com o público interno, com o objetivo é estimular os funcionários a se tornarem não apenas executores de suas funções, mas promotores da cultura e dos valores da empresa. Para Inkotte (2000), o endomarketing reconhece o papel dos trabalhadores, enfatizando que o sucesso com os clientes externos depende diretamente do engajamento, motivação e satisfação do cliente interno.

Ainda que ambos compartilhem de uma lógica de criação de valor e relacionamento com seus respectivos públicos, o marketing e o endomarketing têm formas distintas de atuação. Como Bekin (1995) argumenta, o endomarketing é um processo contínuo que busca sintonizar a cultura organizacional com o desenvolvimento do funcionário, integrando-o de maneira mais profunda à missão e visão da empresa. Assim, esse processo não deve ser visto como uma simples política de benefícios ou incentivos, mas como uma estratégia de gestão de pessoas que envolve treinamento, comunicação clara, participação ativa dos funcionários e, sobretudo, a criação de um ambiente de trabalho que inspire pertencimento e identificação.

Além disso, o endomarketing difere da comunicação interna tradicional. De acordo com Brum (2010), a comunicação interna é uma ferramenta dentro de uma estratégia maior de endomarketing. Enquanto a comunicação interna é responsável por transmitir informações relevantes para os trabalhadores – metas da empresa, novos produtos, eventos corporativos –, o endomarketing vai além, buscando motivar, engajar e alinhar os funcionários de forma mais abrangente, levando-os a compartilhar do propósito e dos objetivos estratégicos da organização. Para Brum (2010), a comunicação interna é uma peça importante dentro do endomarketing, mas não o define por completo. É através de campanhas internas e ações mais elaboradas que o endomarketing incentiva a equipe a se identificar com a marca, contribuindo para um ambiente mais coeso e eficiente.

Outro ponto crucial no entendimento da dinâmica entre marketing e endomarketing é a relação direta entre o clima organizacional interno e a imagem externa da empresa. Bekin (1995) assevera que as empresas que conseguem alinhar seus objetivos estratégicos com um forte trabalho de endomarketing tendem a obter melhores resultados não só em termos de produtividade interna, mas também de reputação no mercado. Para o autor, o endomarketing visa não apenas melhorar a satisfação e o desempenho dos trabalhadores, mas também impactar diretamente o atendimento ao cliente e, portanto, os resultados comerciais.

Já Kanaane (2017) ressalta que o sucesso do endomarketing depende de uma gestão integrada e estratégica. Não se trata apenas de adotar ferramentas isoladas, como campanhas

internas esporádicas ou treinamentos compulsórios, mas de implementar um conjunto de práticas que envolvam os trabalhadores de forma contínua e consistente. Ainda consoante Kanaane (2017), o *endomarketing* deve ser visto como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional que vai além dos aspectos técnicos e operacionais, e atua diretamente nos aspectos subjetivos e interpessoais dentro da organização. Isso significa que, para ser eficaz, o *endomarketing* precisa de uma liderança participativa, que valorize o diálogo e promova o crescimento coletivo, criando uma cultura de cooperação e de valorização do capital humano.

É fundamental observar ainda que a aplicação eficaz do *endomarketing* requer uma abordagem estruturada e contínua. Conforme Grönroos (2009), o *endomarketing* bem-sucedido deve considerar dois focos principais: o foco interno, que se refere à criação de uma cultura de comprometimento entre os colaboradores e a alta gestão, e o foco externo, que conecta esse compromisso interno ao impacto no atendimento e satisfação dos clientes externos. Esse alinhamento entre os funcionários e a visão organizacional permite que as empresas melhorem não apenas a qualidade de seus produtos e serviços, mas também fortaleçam a sua imagem marcária no mercado. Dessa forma, para Grönroos (2009), o *endomarketing* não é uma ferramenta contingente de gestão de pessoas, mas um pilar essencial para a construção de uma vantagem competitiva sustentável.

Por fim, Tavares (2010) sublinha que a implementação do *endomarketing* em uma organização é um processo que exige não apenas planejamento, mas também uma visão estratégica de longo prazo. Conforme o autor, as ações de *endomarketing* devem ser contínuas e sistemáticas, sendo necessárias revisões periódicas para ajustar as práticas às novas demandas internas e externas da empresa. Além disso, a liderança organizacional precisa estar plenamente comprometida com o sucesso dessas ações, garantindo que os princípios do *endomarketing* sejam integrados à cultura organizacional de forma coerente e sustentável a longo termo.

### **3 Estratégias e processos para a efetivação do *endomarketing***

Um dos primeiros passos na implementação do *endomarketing* envolve a realização de um diagnóstico organizacional. Esse diagnóstico, segundo Bekin (1995), é essencial para identificar tanto as percepções internas dos trabalhadores quanto a imagem externa da empresa no mercado. O diagnóstico permite compreender os pontos fortes e fracos da organização sob a ótica de seus funcionários, possibilitando que a estratégia de *endomarketing* seja desenhada de maneira personalizada, adequando-se à realidade específica da empresa. Essa etapa inicial é

fundamental para garantir que o endomarketing não se limite a ações esporádicas e pontuais, mas sim a um processo contínuo e integrado com as demais estratégias organizacionais.

Após o diagnóstico, Grönroos (2009) afirma que é necessário estabelecer um plano estratégico de endomarketing, que contemple ações de curto, médio e longo prazos. Esse plano deve incluir treinamentos, programas de integração e ações de comunicação, sempre com foco no desenvolvimento do capital humano. Para o estudioso, o treinamento dos funcionários é uma das ferramentas mais poderosas do endomarketing, pois permite que eles compreendam não apenas suas funções específicas, mas também o papel da empresa no mercado e como seu trabalho individual contribui para os objetivos maiores da organização. Grönroos (2009) sugere que o treinamento deve ser aplicado de maneira horizontal, abrangendo todos os níveis hierárquicos e proporcionando aos trabalhadores uma visão clara sobre como suas ações impactam a qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Outro componente essencial na implementação do endomarketing é a liderança efetiva. De acordo com Brum (2017), a postura e a conduta da liderança são determinantes para o sucesso de qualquer iniciativa de endomarketing. A autora pontua que líderes que adotam uma postura de apoio e motivação, que promovem o diálogo aberto e incentivam a colaboração, conseguem criar um ambiente de confiança e pertencimento, que é fundamental para o engajamento dos trabalhadores. Nesse cenário, a liderança deve atuar como mediadora entre a alta direção e os funcionários, garantindo que as mensagens e os objetivos organizacionais sejam claramente comunicados e compreendidos por todos.

Em termos de ferramentas, a implementação do endomarketing exige uma combinação de recursos de comunicação interna e ações motivacionais. Brum (2017) elenca uma série de recursos e mecanismos operacionais que podem ser utilizados pelas empresas, tais como vídeos institucionais, manuais técnicos, jornais internos, cartazes motivacionais, redes sociais corporativas, palestras e programas de reconhecimento. Cada uma dessas ferramentas tem como objetivo criar um ambiente de trabalho onde a informação circule de maneira transparente, e onde os trabalhadores possam se sentir parte integrante da empresa.

A participação ativa do público interno também deve ser incentivada no processo de implementação do endomarketing. Segundo Grönroos (2009), envolver os trabalhadores no planejamento e na execução de ações de marketing interno não apenas aumenta o nível de motivação, mas também promove um senso de responsabilidade e pertencimento, que é crucial para o sucesso do endomarketing. Grönroos (2009) ressalta que funcionários que são ouvidos e que têm a oportunidade de contribuir com ideias e sugestões tendem a se sentir mais valorizados e, conseqüentemente, mais comprometidos com os objetivos da empresa.

Nesse contexto, procedimentos como grupos focais, enquetes e questionários internos, e workshops colaborativos são eficazes para coletar *insights* valiosos diretamente da base operacional.

Outro aspecto fundamental que não pode ser negligenciado é a recompensa e o reconhecimento dos trabalhadores. Para que o *endomarketing* seja plenamente efetivo, é necessário que haja um sistema contínuo de *feedback* e reconhecimento. Grönroos (2009) argumenta que os funcionários devem ser recompensados não apenas com base em resultados quantitativos, mas também pelo comprometimento com os valores da organização e pela contribuição para a melhoria do ambiente de trabalho. Essas recompensas podem variar desde incentivos financeiros até programas de desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira, sempre com o objetivo de reforçar a conexão do trabalhador com a empresa.

#### **4 Endomarketing afetivo: algumas reflexões**

A proposta de um *endomarketing* afetivo parte da premissa de que, para além das estratégias tradicionais de *endomarketing* que visam o alinhamento dos trabalhadores aos objetivos empresariais, é crucial considerar uma abordagem que privilegie o desenvolvimento emocional e relacional dentro das organizações. Vale esclarecer, contudo, que é importante a adoção de uma postura crítica ao refletirmos sobre esse fenômeno, evitando o reducionismo de tratar o *endomarketing* afetivo meramente como um instrumento gerencial usado para encenar um bem-estar organizacional ou para se obter maior produtividade e lucros.

Historicamente, o *endomarketing* se fundamenta em princípios derivados do marketing de relacionamento, aplicando-os ao público interno com o intuito de engajar e motivar os colaboradores. As emoções e os vínculos afetivos desempenham um papel fundamental nesse processo, mas é crucial destacar que o foco não deve ser apenas instrumentalizar essas emoções para melhorar o desempenho. É aqui que surge a proposta do *endomarketing* afetivo, buscando humanizar as relações de trabalho sem, no entanto, desconsiderar as dinâmicas estruturais e operacionais da organização.

O conceito de *endomarketing* afetivo ora proposto reflete uma abordagem mais holística e integradora, reconhecendo que as necessidades emocionais e psicológicas dos trabalhadores são tão importantes quanto suas competências técnicas. No entanto, a aplicação prática desse conceito requer uma compreensão robusta e crítica dos limites e potencialidades dessa abordagem no contexto corporativo. A ideia não é “romantizar” o local de trabalho, tratando-o como um espaço idealizado de constante harmonia e sem tensões e conflitos. Antes, procura-se

entender que as relações afetivas e a qualidade do ambiente emocional são elementos centrais para a construção de uma cultura organizacional sólida e sustentável.

Embora ainda persista a noção reducionista que sugere que a função do endomarketing é “manter os funcionários felizes” para extrair deles maior desempenho, a proposta do endomarketing afetivo visa criar relações genuínas de confiança e cooperação. Essa distinção é importante. Ao invés de tratar os trabalhadores como meros agentes de produtividade, cujas emoções são manipuladas para gerar maior eficiência laboral, o endomarketing afetivo se propõe a valorizar o funcionário enquanto sujeito, reconhecendo suas emoções e promovendo o bem-estar como um fator intrínseco à experiência de trabalho.

Nesse sentido, o endomarketing afetivo propõe que o engajamento emocional dos funcionários busque ser construído de forma orgânica e autêntica, não através de incentivos meramente protocolares ou práticas que pareçam condescendentes. Trata-se de adotar práticas organizacionais que favoreçam o diálogo aberto, a transparência nas relações e a autonomia dos trabalhadores. O objetivo é que, ao sentir-se parte de um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, os funcionários desenvolvam laços afetivos verdadeiros com a organização, o que, por consequência, melhora sua satisfação no trabalho e favorece a retenção de talentos.

Essa abordagem requer que as empresas estabeleçam práticas de comunicação interna mais humanizadas, em que o fluxo de informações não seja unilateral, mas permita uma interação genuína entre todos os níveis hierárquicos. Isso implica uma gestão participativa e um reconhecimento efetivo das contribuições de cada funcionário, promovendo a ideia de que o endomarketing afetivo não é apenas mais uma tática dissimulada de motivação em prol do aumento da produtividade e dos lucros, mas uma prática que visa a melhoria contínua do clima organizacional.

Compete repisar, contudo, que ao propor a noção de endomarketing afetivo, é preciso evitar o risco de superficialidade. Isto é, a implementação do endomarketing afetivo precisa ser profunda e estrutural, e não limitada a ações pontuais de motivação ou reconhecimento. A empresa deve estar comprometida em criar um ambiente organizacional salutar de longo prazo, em que as práticas de endomarketing afetivo sejam parte intrínseca da cultura organizacional, e não apenas uma reação a crises internas ou uma ferramenta de retenção de curto prazo.

Por fim, cabe destacar que o endomarketing afetivo, embora tenha como um de seus pilares a valorização das relações humanas no ambiente de trabalho, não deve ser visto como uma substituição das práticas tradicionais de gestão, mas como uma complementação que enriquece a experiência do trabalho no nível emocional e afetivo. Ao construir uma cultura

de cuidado e reconhecimento mútuo, o *endomarketing* afetivo pode contribuir para um ambiente organizacional mais resiliente, onde os trabalhadores produzem de forma mais sustentável e saudável, comprometendo-se de forma mais genuína com os objetivos da organização.

Em síntese, o *endomarketing* afetivo, conforme aqui proposto, é uma estratégia que busca equilibrar os aspectos produtivos e emocionais das relações de trabalho, oferecendo um modelo mais humano de gestão organizacional, sem, contudo, cair em discursos utópicos ou desvinculados da realidade empresarial. A sua implementação exige compromisso ético, profundidade nas ações e, acima de tudo, um reconhecimento constante de que a relação entre empresa e trabalhador deve ser mutuamente benéfica e baseada em um acolhimento genuíno, sem instrumentalizações simplistas das emoções humanas.

## 5 Estudo de caso: o *endomarketing* afetivo no TCE-PE

Para aprofundarmos a discussão sobre o *endomarketing* afetivo, analisaremos o *case* da campanha institucional “Servir com amor”, do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), iniciada em 2015 e com ações executadas com êxito até os dias de hoje. A campanha foi uma parceria entre os Departamentos de Pessoal e de Comunicação do TCE-PE e o artista e publicitário carioca Rafa Mattos, atualmente radicado em Recife. Mattos é autor do manifesto “Plante Amor, Colha o Bem”, tal como descrito em sua página do Facebook (Mattos, 2012). Segundo ele, tudo começou despretensiosamente em 2012, quando teve o *insight* de pintar mensagens de amor no lixo encontrado pelas ruas da capital pernambucana, apenas para “despertar alguns sorrisos – nada mais” (Mattos, 2012, on-line).

O movimento “Plante Amor, Colha o Bem” propriamente dito surgiu a partir de um fato inusitado. Em uma de suas intervenções artísticas no lixo recifense, Rafa Mattos desenhou pela primeira vez o regador com coração – que viria a ser sua marca registrada – e a frase “plante amor, colha o bem” em uma lajota de mármore. Uma senhora ia passando e elogiou a obra: “Que coisa mais linda!”. Os dois iniciaram uma conversa e Dona Gina decidiu levar a peça para colocar em sua varanda.

Mattos tirou fotos, compartilhou as imagens e sua história nas redes sociais, e viralizou. Acabou se tornando quase involuntariamente uma espécie de porta-voz de uma geração que anseia por mais amor, mais solidariedade, mais gentileza e respeito ao próximo. Ou seja, por uma afetivização das práticas sociais. Desde então, o artista tem se engajado em bem-sucedidas campanhas sociais, divulgado a sua mensagem em parceria com empresas como o Shopping

Center Recife, a Rede D'Or de Hospitais, a Esposende Calçados, o Grupo de Ajuda à Criança Carente com Câncer (GAC-PE), entre tantas outras iniciativas. Além disso, o desenho de um regador branco com um coração vermelho ao centro pode ser visto em diversos pontos da cidade do Recife, em muros, postes, cartazes, portões de terrenos baldios etc.

No Tribunal de Contas de Pernambuco, a campanha “Servir com Amor” tem como mote principal a discussão sobre sustentabilidade. Apesar da indiscutível importância e da crescente necessidade da adoção de práticas sustentáveis em nosso dia a dia, esse não é um assunto fácil de ser abordado. A superexposição desse tema na mídia, aliada à constante vigilância pelo grupo dos “ecologicamente corretos” findaram por produzir um efeito reverso ao desejado: ao tratar de sustentabilidade hoje, corre-se o risco de ser sumariamente tachado de “eco-chato”.

Era imprescindível, pois, encontrar uma nova forma de lidar com esse debate. Uma forma que usasse um tom mais leve, menos inquisitorial e mais afetivo, capaz de convidar – e não de intimidar – os servidores do TCE-PE a incorporarem algumas mudanças em seu cotidiano, tanto dentro quanto fora do ambiente do trabalho.

O planejamento e a criação das peças da campanha foram desenvolvidos em parceria com Rafa Mattos. Os trabalhos assumem uma identidade visual semelhante à das obras do artista, com o traço cartunesco de personagens e dos objetos cênicos, e mantendo a sua característica escrita caligráfica, imprimindo uma agradável fluência às mensagens. O registro coloquial do texto, ainda que possua um caráter instrucional, evidencia o que Fairclough (2016, p. 248) denomina de democratização discursiva, marcada pela “eliminação de marcadores explícitos de poder em tipos de discurso institucionais” e pela “tendência à informalidade das línguas”.

Essa ação de endomarketing afetivo teve início em junho de 2015 com uma palestra com o próprio Rafa Mattos. Além disso, no dia do lançamento da campanha, Mattos também realizou ao vivo intervenções artísticas em duas portas de escritório que iriam ser descartadas e que acabaram sendo expostas no hall de entrada do Tribunal de Contas como obras de arte (Figura 1). Entre as atividades concretas realizadas e que perduram até hoje, é possível citar: economia de papel, redução do consumo de energia elétrica e de água, não utilização de descartáveis (copos, pratos e talheres plásticos), incentivo ao uso de bicicleta como transporte, feiras orgânicas semanais, coleta seletiva de lixo, descarte correto de pilhas, baterias e material eletrônico, bem como de óleo usado na cozinha etc.

**Figura 1:** O artista Rafa Mattos faz intervenções artísticas na inauguração da campanha “Servir com Amor” do TCE-PE (junho de 2015)



Fonte: foto do autor.

Por sua vez, as peças publicitárias utilizadas para divulgação interna no TCE-PE consistem em cartazes, faixas, bandeiras, panfletos, adesivos, canecas e outros materiais de comunicação visual, espalhados pelas paredes do Tribunal ou distribuídos para os servidores. A título de ilustração, são apresentadas e examinadas doravante, à luz dos estudos semióticos (Oliveira, 2009; Guimarães, 2003), algumas dessas peças mais relevantes.

**Figura 2:** Cartaz da campanha “Servir com Amor” do TCE-PE (2015-2024)



Fonte: foto do autor.

Na Figura 2, percebe-se de imediato o uso predominante de tons de verde, cor associada à natureza, sustentabilidade, esperança e bem-estar, sugerindo uma ligação direta com os valores institucionais que o Tribunal deseja reforçar entre seus servidores. O verde, além de

remeter à preservação ambiental, também é uma cor que transmite equilíbrio e serenidade, qualidades que podem ser interpretadas como desejáveis no ambiente de trabalho (Guimarães, 2003). A figura central, uma mulher sorridente, segura uma flor com delicadeza e cuidado próxima ao coração, reforçando a ideia de que a sustentabilidade – tanto ambiental quanto emocional – começa no indivíduo, uma mensagem que é claramente enfatizada pela frase “A sustentabilidade começa dentro de nós”.

O desenho da flor e o coração que aparece sobre a cabeça da sorridente figura feminina são símbolos evidentes da afetividade e do cultivo de relações interpessoais saudáveis, conceitos centrais na abordagem de endomarketing afetivo. Esses elementos visuais funcionam como metáforas para o cuidado e a atenção que a instituição precisa demonstrar em relação ao bem-estar de seus servidores. A flor, símbolo de vida e crescimento, sugere que o ambiente de trabalho pode (e deve) ser um espaço de florescimento pessoal e profissional, o que só é possível através de uma gestão humanizada e empática.

O texto que acompanha a imagem reforça essa conexão afetiva e emocional: a palavra “sustentabilidade”, cercada por colchetes, serve como um ponto de ênfase, ao mesmo tempo em que a frase “começa dentro de nós” posiciona o servidor do TCE-PE no centro da transformação. Aqui, a mensagem é que o sucesso institucional e a sustentabilidade só são possíveis se houver, antes, um equilíbrio e um bem-estar interno. Ao convocar os funcionários a “Servir com amor”, a peça também explora uma dimensão ética e emocional do serviço público, alinhando a missão institucional a valores humanistas e afetivos.

A assinatura de Rafa Mattos, ao lado do emoticon piscando ;) e o uso da *hashtag* #ServirComAmor reforçam o caráter autoral e criativo da peça, sugerindo uma comunicação que busca estabelecer uma relação próxima e sincera com o público interno. A *hashtag*, em particular, insere a peça em um contexto de cultura digital, potencializando sua disseminação e engajamento nas redes sociais, o que pode contribuir para fortalecer o senso de pertencimento e a identificação dos servidores do Tribunal de Contas com os valores promovidos pela campanha.

Assim, a peça publicitária da campanha “Servir com Amor” não apenas comunica uma mensagem de engajamento institucional, mas faz isso utilizando um conjunto de elementos visuais e verbais cuidadosamente articulados para provocar uma resposta afetiva no público-alvo. A articulação entre a estética visual, o simbolismo afetivo e o discurso institucional revelam uma aplicação eficaz dos princípios do endomarketing afetivo, em que o cuidado e o reconhecimento emocional dos funcionários são posicionados como fatores fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade organizacional.

“Servir com amor”: *endomarketing* afetivo transformando emoções em sustentabilidade no ambiente organizacional

**Figura 3:** Cartaz da campanha “Servir com Amor” do TCE-PE (2015-2024)



Fonte: foto do autor.

Na Figura 3, a peça da campanha “Servir com Amor” novamente lança mão o uso do verde como cor predominante – e que se encontra presente, na verdade, em todas as publicidades dessa campanha –, reforçando a associação imagética com a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental, elementos-chave para uma instituição pública como o TCE-PE. Mas diferentemente da peça anterior, essa imagem possui um caráter mais informativo e didático, com a finalidade clara de instruir os servidores sobre a separação correta de resíduos recicláveis e orgânicos, inserindo-os em uma prática de responsabilidade socioambiental.

A frase que abre a peça, “Seja [seletivo]”, é uma construção retórica que trabalha tanto o conceito de seleção no sentido prático (separação de lixo) quanto no sentido de escolha consciente e criteriosa, associada a valores éticos. Os colchetes que isolam a palavra “seletivo” reforçam a ênfase no ato de escolher adequadamente, atuando como um recurso visual que dá destaque à ação que a campanha espera do público interno. Mais uma vez, a campanha utiliza uma linguagem afetiva e humanizada, ao pedir que os servidores assumam um “compromisso de amor com a natureza”. Esse apelo ao sentimento de cuidado e responsabilidade reforça a noção de *endomarketing* afetivo, no qual os colaboradores são engajados não apenas pela imposição de normas ou pela lógica da produtividade, mas através de um vínculo subjetivo, emocional e ético com as práticas sugeridas.

Os blocos que separam os materiais recicláveis e orgânicos são visualmente distintos, com o uso de ícones gráficos simples, como garrafas, copos e um símbolo de reciclagem, que facilitam a identificação rápida dos tipos de materiais. As imagens são acompanhadas por texto

explicativo, reforçando o caráter educativo da peça. É interessante notar como o uso de corações nos recipientes para reciclagem e no ícone da maçã mordida (que representa os resíduos orgânicos) não apenas suaviza a mensagem, mas também reforça o caráter afetivo da campanha, conectando o conceito de sustentabilidade a um ato de cuidado pessoal e coletivo.

O discurso verbal apela para uma mudança comportamental baseada na empatia e no respeito ao meio ambiente, algo alinhado ao conceito de endomarketing afetivo que perpassa toda a campanha. Ao envolver os servidores em um esforço coletivo de preservação ambiental, a peça promove não apenas a responsabilidade institucional, mas também o sentimento de pertencimento e colaboração, elementos que são centrais para o sucesso de qualquer estratégia de endomarketing.

Por fim, o logo do TCE-PE e a *hashtag* #ServirComAmor fecham a peça, reforçando tanto a autoria institucional quanto a continuidade da campanha, além de, semelhantemente à Figura 2, conectá-la ao ambiente digital, onde essa comunicação pode ser replicada e amplificada. A inclusão do regador com um coração, ícone presente também em outras peças da campanha, atua como um símbolo de cultivo – tanto do meio ambiente quanto das relações internas, sugerindo que, assim como uma planta, o ambiente de trabalho e as relações humanas precisam ser regados com cuidado e atenção. Dessa forma, a peça comunica de maneira clara e eficaz a ideia de que a sustentabilidade e o cuidado com o ambiente começam pelas ações cotidianas dos próprios servidores, engajando-os em um processo de transformação cultural dentro da organização.

**Figura 4:** cartaz da campanha “Servir com Amor” do TCE-PE (2015-2024)



Fonte: foto do autor.

A Figura 4, também de caráter mais informativo e didático, dialoga visualmente com a composição cromática e tipográfica das peças anteriores, sobretudo quanto à predominância da

cor verde, simbolizando, como já mencionado, sustentabilidade e renovação, alinhando-se com a mensagem ecológica da campanha. Em particular, nessa publicidade vê-se que o óleo usado na frigideira está sendo transferido para um recipiente com o auxílio de um funil. O texto verbal traduz a mensagem visual com o título “Óleo no ralo nunca” e descreve o passo a passo em três etapas para, ao final, solicitar que o óleo seja levado ao Tribunal para ser adequadamente recolhido e descartado. O cartaz encontra-se estrategicamente afixado acima de um tonel para realização dessa operação.

Na peça, ainda é possível a explicação para essa ação: “Esse resíduo de óleo será transformado em sabão e ajudará a preservar nossos lençóis de água”. A inclusão dessa justificativa no cartaz agrega significado e relevância à mensagem, uma vez que explicita o motivo para não se despejar o óleo de cozinha em ralos ou pias. Na palestra de abertura da campanha “Servir com Amor”, foi salientado, inclusive, que o óleo de cozinha é um grande agente contaminante da natureza. Um litro de óleo descartado no ralo da pia pode poluir cerca de um milhão de litros de água potável, o que equivale à quantidade de consumo de uma pessoa em 14 anos de vida. Ademais, quando o óleo usado na cozinha é descartado na pia, isso provoca a retenção de resíduos no encanamento, entupindo a rede de esgoto e dificultando o fluxo de água. Isso pode gerar severos problemas sanitários – já que a sujeira atrai insetos, baratas e ratos –, além de implicar gastos com a limpeza da caixa de gordura.

Para atribuir um efeito mais humanizado à mensagem, em consonância com a proposta de endomarketing afetivo, o cartaz ainda traz o desenho de um globo com árvores, flores, pássaros, uma mãe empurrando um carrinho de bebê e uma criança brincando ao sol, acompanhado do texto: “Mundo limpo vida melhor”.

**Figura 5:** cartaz da campanha “Servir com Amor” do TCE-PE (2015-2024)



Fonte: foto do autor.

A peça publicitária da Figura 5 apresenta, mais uma vez, os valores de sustentabilidade e de responsabilidade ambiental por meio do endomarketing afetivo com o mesmo recurso cromático preponderante das peças anteriores (cor verde). Nessa imagem, a centralidade do texto “Repense [♥]” constitui um chamado à ação, estruturado visualmente de maneira a estabelecer uma conexão emocional com o interlocutor. O uso do símbolo do coração inserido dentro de colchetes indica uma clara tentativa de associar o ato de repensar hábitos cotidianos – neste caso, o uso de toalhas de papel – com um compromisso afetivo e ético com o meio ambiente.

Visualmente, tal como mencionado, a peça emprega uma paleta de cores predominantemente verde, uma escolha semiótica que continua a reforçar a ideia de sustentabilidade, saúde e equilíbrio ambiental. O verde não apenas remete à natureza, mas, em termos psicológicos, evoca sentimentos de serenidade e responsabilidade ecológica. A imagem de um dispensador de papel com um coração, localizado no centro superior da peça, funciona como um ícone gráfico que humaniza o objeto cotidiano (o dispensador de papel), imbuindo-o de uma simbologia afetiva. Essa estratégia visual tem como objetivo sensibilizar o espectador para a relação entre seus hábitos de consumo e o impacto ambiental, sugerindo que até mesmo objetos banais do cotidiano podem ser repensados sob uma ótica ética e afetiva.

Os elementos verbais presentes na peça são dispostos em uma forma sintética e direta, utilizando frases curtas e objetivas para destacar os benefícios ambientais de evitar o uso de papel. As categorias indicadas pelos colchetes, como “[Ecoeficiência]”, “[Redução]”, “[Preservação]” e “[Manutenção]”, enfatizam o caráter técnico da mensagem, associando cada uma delas a uma consequência prática: menor consumo de energia elétrica, redução de lixo, ausência de desmatamento e facilidade na manutenção da limpeza. A organização textual em colchetes sugere uma estrutura lógica, em que cada conceito é apresentado como um argumento isolado, porém interligado, reforçando a ideia de que a preservação ambiental é um processo multifacetado, que depende de pequenas ações coordenadas.

Além disso, o uso do verbo “Repense” como ação principal no título está diretamente relacionado a um apelo para uma mudança de comportamento consciente e ativa. A mensagem implícita é que o ato de reflexão sobre os próprios hábitos é o primeiro passo para a mudança. O uso de verbos no modo imperativo, como “Repense” e “Assuma”, estabelece um tom de urgência sem, no entanto, recorrer a uma abordagem punitiva ou autoritária. Esse tom conciliador, que apela ao afeto e ao cuidado, é típico do endomarketing afetivo, em que a mudança de comportamento é incentivada através da sensibilização emocional e da criação de um vínculo afetivo com a mensagem.

No rodapé da peça, o texto “Assuma um compromisso de amor com a natureza” reforça a conexão entre o endomarketing afetivo e as práticas de sustentabilidade no ambiente organizacional. A escolha do verbo “assumir” sugere responsabilidade pessoal, ao passo que a palavra “amor” traz uma dimensão emocional para o ato de cuidar do meio ambiente. Essa estratégia discursiva insere o tema da preservação ambiental dentro de um quadro simbólico de afeto, no qual os colaboradores são convidados a agir não apenas por obrigação, mas por uma motivação subjetiva e emocional de cuidado com o planeta.

Por fim, o uso dos logotipos do projeto “Eco TCE” e do Tribunal de Contas de Pernambuco confere legitimidade institucional à campanha, ao mesmo tempo em que reforça a identidade da organização como um ator comprometido com questões de responsabilidade social e ambiental. A assinatura de Rafa Mattos, acompanhada pelo desenho de um regador com um coração, é mais uma vez utilizada como um símbolo que evoca a ideia de nutrir e cuidar, tanto do ambiente físico quanto das relações interpessoais no espaço de trabalho. Em suma, a peça constrói uma narrativa afetiva em torno do compromisso ambiental, promovendo uma mudança de comportamento por meio de uma linguagem visual e textual que apela ao emocional, integrando, assim, o conceito de endomarketing afetivo em sua essência.

## **6 Considerações finais**

A análise da campanha “Servir com Amor” do Tribunal de Contas de Pernambuco evidencia a eficácia do endomarketing afetivo como estratégia comunicacional para a promoção da sustentabilidade no ambiente organizacional. Através de uma cuidadosa combinação de elementos visuais e verbais, a campanha consegue integrar práticas sustentáveis ao cotidiano dos servidores de forma humanizada e emocionalmente engajadora, utilizando signos que apelam ao afeto, ao bem-estar coletivo e ao cuidado pessoal.

As peças publicitárias analisadas destacam-se pela utilização de cores, símbolos e frases que vão além da mera transmissão de informações. Ao invés de apelar exclusivamente para argumentos racionais ou imperativos institucionais, a campanha investe em uma narrativa afetiva que conecta os valores da sustentabilidade a ações cotidianas simples, mas significativas. Esse aspecto afetivo, visível tanto no uso de ícones como o coração e o regador, quanto na linguagem inclusiva e motivacional, reforça a centralidade do indivíduo no processo de transformação organizacional. Trata-se, portanto, de um endomarketing que, ao invés de manipular as emoções dos colaboradores para gerar produtividade, reconhece e valoriza suas

experiências emocionais como parte essencial de um ambiente de trabalho saudável e sustentável.

Essa articulação entre o cuidado com o meio ambiente e o bem-estar interno dos colaboradores mostra-se fundamental para consolidar uma cultura organizacional pautada na sustentabilidade. A campanha demonstra que o sucesso de iniciativas sustentáveis depende, em grande parte, da capacidade da comunicação interna de criar vínculos afetivos entre os indivíduos e as práticas organizacionais. Ao provocar uma conexão emocional genuína, a campanha “Servir com Amor” transcende o simples cumprimento de metas ambientais, propondo uma mudança de mentalidade que vincula a sustentabilidade ao crescimento pessoal e coletivo dentro do TCE-PE.

No contexto mais amplo da comunicação organizacional, o presente estudo reforça a importância do endomarketing afetivo como uma ferramenta estratégica para o engajamento profundo dos trabalhadores. Ao reconhecer as emoções como um elemento central no processo de adesão às práticas sustentáveis, a campanha analisada mostra que as organizações podem promover mudanças comportamentais significativas através de abordagens que valorizem o sentimento e o bem-estar. Nesse sentido, o endomarketing afetivo torna-se uma via promissora não apenas para o fortalecimento da cultura interna, mas também para o alcance de objetivos mais amplos, como a sustentabilidade e o impacto social.

Dessa forma, o artigo também se alinha com a proposta de Pesquisa Aplicada em Comunicação, ao demonstrar como estratégias comunicacionais podem ser de fato empregadas diretamente no contexto organizacional para resolver desafios práticos, como a conscientização e a adesão a práticas sustentáveis. Ao focar em uma abordagem empírica e aplicável, o estudo contribui com proposições que têm impacto direto na prática profissional e organizacional. A campanha “Servir com Amor” é um exemplo concreto de como a pesquisa aplicada em comunicação pode ser utilizada para promover mudanças reais e mensuráveis no comportamento dos funcionários, promovendo não apenas a sustentabilidade, mas também um ambiente de trabalho mais integrado e humanizado.

A partir dos achados deste estudo, abre-se um campo fértil para pesquisas futuras que possam explorar, de forma mais aprofundada, os impactos de longo prazo do endomarketing afetivo nas organizações, especialmente em termos de adesão às práticas sustentáveis. Investigações comparativas entre diferentes instituições públicas e privadas poderão fornecer *insights* sobre a eficácia desse modelo em contextos variados, bem como sobre possíveis adaptações para diferentes perfis de colaboradores.

Além disso, pesquisas qualitativas com entrevistas e grupos focais poderão examinar de modo mais aprofundado como os servidores internalizam as mensagens afetivas e sustentáveis ao longo do tempo, identificando desafios e resistências. Outro eixo promissor pode ser a análise quantitativa dos resultados dessas campanhas, medindo a relação entre o engajamento emocional e o desempenho organizacional. Finalmente, o estudo da relação entre o *endomarketing* afetivo e as novas formas de comunicação digital, incluindo redes sociais internas, pode trazer à tona novas dinâmicas de interação e pertencimento dentro das organizações.

## Referências

- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare, 2010.
- BRUM, A. M. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. 2.ed. Brasília: Editora UnB, 2016.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GUIMARÃES, L. **As cores na mídia: a organização da cor-informação no jornalismo**. São Paulo: Annablume, 2003.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção - Gestão da Qualidade e Produtividade) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTOS, R. **Sobre Plante Amor, Colha o Bem**. Facebook, 11 set. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/4etgeM7>. Acesso em: 29 set. 2024.
- OLIVEIRA, S. R. **Imagem também se lê**. São Paulo: Rosari, 2009.
- TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Data de submissão:** 30 de setembro de 2024  
**Data de aceite:** 31 de outubro de 2024