



LABORO
ENSINO DE EXCELÊNCIA

FACULDADE LABORO
MBA GESTÃO DE PESSOAS

HILLANA MENDES SANTOS
MARIA DA GLÓRIA HOLANDA SILVA
ROBERTA ESTRELA BARBOSA ALENCAR

ENDOMARKETING: uma ferramenta sob o olhar da gestão de pessoas

São Luís
2017

HILLANA MENDES SANTOS
MARIA DA GLÓRIA HOLANDA SILVA
ROBERTA ESTRELA BARBOSA ALENCAR

ENDOMARKETING: uma ferramenta sob o olhar da gestão de pessoas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Laboro em São Luís para obtenção do título de especialista em MBA em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^a Msc: Rosemary Ribeiro Lindholm

São Luís

2017

Santos, Hillana Mendes

Endomarketing: uma ferramenta sob o olhar da Gestão de Pessoas / Hillana Mendes Santos; Maria da Glória Holanda Silva; Roberta Estrela Barbosa Alencar -. São Luís, 2017.

Impresso por computador (fotocópia)

29 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) Faculdade LABORO. -. 2017.

Orientadora: Profa. Ma. Rosemary Ribeiro Lindholm

1. Endomarketing. 2. Gestão de pessoas. 3. Comprometimento. 4. Comunicação. 5. Relacionamento. I. Título.

CDU: 659.3:658

HILLANA MENDES SANTOS
MARIA DA GLÓRIA HOLANDA SILVA
ROBERTA ESTRELA BARBOSA ALENCAR

ENDOMARKETING: uma ferramenta sob o olhar da gestão de pessoas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Laboro em São Luís para obtenção do título de especialista em MBA em Gestão de Pessoas.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Rosemary Ribeiro Lindholm (Orientadora)
Mestre em Enfermagem, Universidade São Paulo-USP
Faculdade Laboro

Profa. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro
Mestre em História Ensino e Narrativas - UEMA.
Faculdade Laboro

Examinador 1
Faculdade Laboro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que com seu amor e misericórdia me concedeu o dom da vida e me proporcionado alcançar mais uma conquista com muito foco e dedicação. Minha eterna gratidão a minha família pelo amor e por estar sempre contribuindo para o meu crescimento profissional e pessoal. Meus sinceros agradecimentos às minhas companheiras de equipe, que sempre esteve presente, dedicadas e contribuindo para conclusão do nosso trabalho.

Hilana Mendes Santos

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela oportunidade de ter feito o curso. E, em especial à minha família pelo apoio e incentivo. E, como também aos colegas, que pesquisamos da melhor forma possível, para a conclusão do TCC. E, por último à Faculdade Laboro, por ter acolhido muito bem, com sua equipe de professores excelente!

Maria da Glória Holanda Silva

Dedico, agradeço e dou glória a Deus por essa conquista, sem Ele não teria conseguido. Agradeço a minha família, meus pais ; Roberto Leão e Ioneide Barbosa, meu marido; Domenic Alencar, meus irmãos; Ricardo Leão e José Neto, meus sogros; Alice Alencar e José Alencar, cunhadas; Adryelle Sousa, Missiane Leão, Neuza Alencar e Deborah Alencar. E sobrinhos: Anne Kelly, Calebe, Anne Beatriz, Anne Isabely, Ana Clara e Heitor José . Agradeço as minhas companheiras de conclusão de curso que tiveram esforço e dedicação para que chegássemos até aqui. E a todos os meus amigos que torceram por mais essa conquista em minha vida.

Roberta Estrela Barbosa Alencar

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo principal a análise das ferramentas de utilização do endomarketing sob o olhar da gestão de pessoas nas organizações. A partir desse estudo, de pesquisa bibliográfica, pode-se perceber que os resultados obtidos, apontam, que as ferramentas *Endomarketing* vislumbram melhorias constantes na comunicação interna, relacionamento interpessoal, transparência, comprometimento, cultura e clima organizacional. Diante disso é importante que as empresas com visão de futuro, busquem investir nos seus colaboradores, para otimizar suas estratégias de gestão, e assim alcançarem os impactos ansiados pela empresa, tendo sempre uma relação de parceria e transparência entre a empresa e os colaboradores, através das ferramentas e ações de Endomarketing. Abordando sua importância e valorização da ferramenta em questão, o presente trabalho enfatizará também, a importância da motivação das pessoas, para que todos os colaboradores olhem para a mesma direção, em prol das metas, objetivos missão e visão das organizações.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Gestão de pessoas. Comprometimento. Comunicação. Relacionamento.

ABSTRACT

The present work aims primarily to analysis tools for use of the Endomarketing under the gaze of people management in organizations. From this study, literature, it can be noticed that the results obtained, suggest that the internal tools see constant improvements in internal communication, interpersonal relationship, transparency, commitment, culture and organizational climate. In addition it is important that companies with a vision of the future, seek to invest in their employees, to optimize their management strategies, and thus achieve the wish impacts by the company, always having a relationship of partnership and transparency between the company and the employees, through the tools and Internal marketing actions. Approaching its importance and value of the tool in question, the present study will emphasize also the importance of motivation for all employees to look in the same direction, in favor of the goals, objectives mission and vision of the organization.

Keywords: *Endomarketing*. People Management. Commitment. Communication. The Relationship.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Justificativa	8
2	OBJETIVOS	9
2.1	Geral	9
2.2	Específicos	9
3	METODOLOGIA	10
4	O ENDOMARKETING	11
4.1	Histórico e concepções do <i>Endomarketing</i>	15
4.2	Diferença entre <i>Marketing</i> e <i>Endomarketing</i>	17
4.3	<i>Endomarketing</i> : cultura e qualidade.....	20
4.4	Comunicação e <i>Endomarketing</i>	22
4.5	<i>Endomarketing</i> e Gestão de Pessoas	25
4.6	A contribuição do <i>Endomarketing</i> na qualidade de vida dos clientes internos.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com as grandes mudanças ocorridas nas organizações, fez-se necessário uma renovação na metodologia administrativa das mesmas, em especial com as pessoas, ou seja, com o público interno dessas organizações, visto que, através deles as organizações se resumem em sucesso ou em fracasso, de acordo com o desempenho de cada um. Em função disso a crescente competitividade do mercado, desperta a necessidade de uma adaptação a essas mudanças de modo a conscientizar os seus colaboradores da sua importância diante das mais diversas necessidades da organização, com intuito de proporcionar a empresa um melhor resultado.

Na busca dessa adaptação, a gestão de pessoas tende a contribuir em setores voltados para seu público interno e ações dentro da empresa, proporcionando melhorias e satisfação ao colaborador. Dentro das organizações o setor responsável por essa preocupação é o *Endomarketing* que pode ser entendido como marketing interno. Para alguns essa ferramenta pode ser aliada ao departamento de Recursos Humanos, visando os colaboradores, cujo objetivo principal é integrar a relação entre empresa e funcionário.

Na visão de Cerqueira (1994, p. 2) as mudanças provocadas pela evolução dos meios tecnológicos de informação atingem o nível de percepção das pessoas e que, por consequência, altera o comportamento individual e coletivo do homem no trabalho, induzindo-o a crer que não é mais um recurso e sim a principal ferramenta do processo produtivo.

No final da década de 70, as empresas adotavam um modelo organizacional de compartimentado, ou seja, os vários setores vivenciavam apenas a sua respectiva função sem se importar quanto ao que acontecia com as demais, em outras palavras, “era cada um por si e deus por todos”. A comunicação era através de canais formais de hierarquia, em função disso a integração entre os colaboradores ficava bastante comprometida, segundo Tachizawa et al. (2001, p.10-11).

Em busca de um melhor resultado e, principalmente, no que diz respeito a gestão de pessoas, as organizações começaram a mudar os seus conceitos e alterar suas práticas gerenciais, pois passaram a ter uma ideia de interação motivacional, ou seja, em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços,

passaram a investir nas pessoas, que os entendem e sabem como desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Para Chiavenato (1999, p. 4), os gerentes tiveram seu perfil ajustado a uma nova realidade, sua capacitação passou a incluir disciplinas voltadas para a área do comportamento humano, condição fundamental para que pudessem se comunicar melhor com os subordinados, compreendendo melhor seus problemas pessoais.

1.1 Justificativa

Com as mudanças sociais e políticas no meio empresarial das últimas décadas, as empresas estão compreendendo cada vez mais a importância do marketing interno para o desenvolvimento corporativo em todos os seus setores. A harmonização e comunicação no ambiente de trabalho contribuem para o fortalecimento do relacionamento entre empresa e público interno; o sucesso dessa relação reflete em profissionais comprometidos, que buscam êxito em suas atividades conjuntas ou individuais.

O ser humano é a peça principal para o desenvolvimento de todas as atividades da empresa, é perceptível que o cliente pode ser conquistado com excelentes serviços, porém são os funcionários que constituem o mercado para a organização, sem eles nada é possível. Sendo assim, funcionários devem ser vistos como clientes e valorizados como pessoas, o *Endomarketing* visa excelência de serviços e gerenciamento dos recursos humanos, o que significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos da empresa.

A gestão de pessoas dentro do Endomarketing, busca o aperfeiçoamento da comunicação que é indispensável entre líderes e colaboradores, com intuito de valorizar o colaborador, gerando um ambiente de respeito, responsabilidade e preocupação entre as equipes.

O *Endomarketing* é visto por muitos como uma nova forma de gerenciar, onde os ganhos da empresa são visíveis em um curto espaço de tempo, quanto mais o funcionário estiver satisfeito com o ambiente profissional, melhor será seu resultado no trabalho, por mais que haja atualmente, tecnologias voltadas para diversos setores e serviços, é o fator humano que gerencia, opera, cria e desenvolve qualquer atividade, sendo assim, é fundamental que a organização trate os colaboradores como agentes valiosos.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Analisar as ferramentas de utilização do *Endomarketing* sob o olhar da Gestão de Pessoas.

2.2 Específicos

- a) Descrever sobre o *Endomarketing*;
- b) Discutir sobre os conceitos do *Endomarketing* e suas consequências no meio organizacional l; e,
- c) Apontar as formas de utilização do *Endomarketing* sob o olhar da Gestão de Pessoas.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi realizada através de pesquisa bibliográfica com base em artigos cujos autores, como por exemplo, Cerqueira, Bekin, Brum dentre outros, retratam claramente o tema abordado, desde o ano de 1986 a 2010.

Também foram realizadas pesquisas em livros, revistas como: *A Miopia de Marketing* de *Theodore Levitt* e buscas em páginas da internet.

A pesquisa bibliográfica aqui utilizada foi realizada com a finalidade de avaliar o material de pesquisa do tema escolhido Endomarketing: Uma ferramenta sob o olhar da gestão de pessoas, podendo gerar assim; resultados satisfatórios e produtivos na empresa.

4 O ENDOMARKETING

Dentro da conceituação do termo *Endomarketing*, a palavra em grego “*Endo*”, significa ação interior, onde está ligado a ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, ou seja, os gestores, operadores e funcionários de maneira geral. Conforme Cerqueira (1994, p.51), o *Endomarketing* pode ainda ser definido como: “[...] projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado às suas tecnologias”.

Diante dessa definição, entende-se que o interesse das empresas com estas ações de Endomarketing é de gerar o empenho de toda a equipe para as conquistas dos objetivos e a busca pelo diferencial da empresa no mercado.

O *Endomarketing* tem como principal função levar aos funcionários uma conscientização de comprometimento com o negócio a ser realizado, com a ideia de que não existe um setor melhor que o outro dentro de uma empresa, tampouco mais ou menos significante, mas que existe sim, a necessidade de parceria entre esses setores em função de um mesmo objetivo que é a empresa e o que seu resultado pode proporcionar aqueles que nela estão inseridos.

Para Cerqueira (1994, p. 14),

A palavra em si marketing, para dentro, o que se torna muito vago devido a abrangência do marketing. São políticas de comunicação social usadas dentro de empresas para uma melhor qualificação do trabalho. Em forma genérica, os sistemas de Endomarketing consistem em um conjunto de processos, produtos ou veículos de comunicação integrada que permite mover para dentro da empresa.

Endomarketing pode ser conceituado também como uma somatória de esforços e ações planejadas para promover mudanças, atrair interesses, melhorando relacionamentos e motivando sujeitos no âmbito interno da empresa, em prol de um objetivo corporativo que reflete no aperfeiçoamento e qualidade dos relacionamentos dentro da organização.

Pode-se avaliar o Marketing Interno em sua totalidade e eficácia, observando a realidade corporativa a qual seus métodos serão implantados, conhecendo a organização, seu quadro de funcionários desde os baixos aos mais altos cargos, visto que todos precisam participar se envolver e admitir a necessidade

de mudanças.

As ferramentas de *Endomarketing* são conhecidas como instrumentos de mudanças e motivação para toda a equipe. Constitui a corporação, um dos primeiros reflexos disso estar no exterior da empresa, nas relações com o público externo, ou seja, com os clientes consumidores e fornecedores.

Conforme descrito por Levitt (1960, p. 64),

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela [...]. Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.

Esses métodos do marketing interno surgem como potentes ativadores na qualidade do atendimento da empresa, levam a mudança de hábitos não favoráveis do *empowerment*¹, da motivação e do aumento da produtividade em vários setores, alcançando metas antes difíceis de serem alcançadas.

Na visão de Bekin (1995) o *Endomarketing* deve partir de três princípios básicos:

1. O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
2. Os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados; e,
3. Excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

O *Endomarketing* tem como uma de suas funções, localizar obstáculos que estejam ameaçando o alcance de metas e objetivos propostos pela instituição, visando planejar ações integradas de resultados satisfatórios, todavia só será possível com o auxílio da gestão organizacional.

¹ *Empowerment* – um conceito de administração, que significa “descentralização de poderes”.

Marketing interno é o trabalho em busca de melhorias em vários setores, principalmente nas áreas de relacionamentos e comunicações humana, se eles não funcionarem de modo adequado, nenhum esforço será permanente, duradouro ou atingirá a eficácia que a empresa busca, depois que os objetivos corporativos forem levantados, inicia-se o trabalho das comunicações e relacionamentos da empresa. O estudo das comunicações e relacionamentos dentro da empresa permitirá a elaboração do perfil organizacional dela, fator imprescindível para o planejamento estratégico do *Endomarketing*.

Na acepção de Brum (2000, p. 54) “[...] a informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/funcionário”. Consiste numa via de mão dupla que interessa a ambas as partes. Empresas e funcionários trocam informações, que no final, beneficiarão o cliente externo.

As empresas possuem formas singulares ou particulares de ação, com diferentes culturas internas, essas particularidades quando positivas devem ser maximizadas e os elementos negativos precisam ser atenuados, remediados ou eliminados se assim for possível no marketing intra-corporativo. É fundamental que seja feita uma análise detalhada dos ciclos de comunicação e relacionamentos internos.

Segundo Marchiori (2008, p.209)

[...] se a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Dessa forma, valorizar o cliente interno utilizando técnicas do *Endomarketing* para conquistá-lo e inter-relacionando com os demais setores, equipes e funções, se constitui em um poderoso mecanismo que complementa e fortalece as relações desse funcionário no ambiente de trabalho, além de descobrir o seu potencial.

A responsabilidade social também está presente no *Endomarketing* que visa melhorar a imagem das empresas perante a sociedade a qual fazem parte. No meio corporativo, ela serve de ponte para as empresas conseguirem o desenvolvimento sustentável do próprio negócio.

O conceito de responsabilidade social transformou-se com o tempo e o momento vivido. Antigamente, as empresas viam a responsabilidade social como ações de filantropia e assistencialismo, de uma forma muito simplista da visão ampla que se tem atualmente; pois, existem vários termos relacionados como: Ação social; Comportamento socialmente responsável pela empresa; Código de conduta; representado pelos valores adotados; Desenvolvimento sustentável; Ética empresarial, gestão ambiental. (MELO NETO; FROES, 1999).

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo de forma proativa e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. (ASHLEY, 2003, p. 6-7).

A Responsabilidade Social apresenta duas principais vertentes, a dimensão interna, que reflete diretamente no ambiente interno da empresa, nas ações praticadas para seus colaboradores, como investimentos nos recursos humanos, auxílio na saúde, alimentação, transporte e segurança dos funcionários.

E, a dimensão externa que se refere a fatores externos da empresa consumidores, comunidade, autoridades e ONGs, o desempenho das ações voltadas para qualquer grupo como doações, participações de atividades voltadas para a comunidade, ações voluntárias. As duas dimensões interna e externa, cada uma tem sua importância, mais ambas necessitam andar em parceria para que o processo dê certo. (DIAS, 2009).

Assim, o *Endomarketing* leva os gestores, a repensar sua relação com os funcionários, mostrando a importância de mudar a visão de que estes são meros subalternos, que não agregam valor para a organização, comunicação defendida no *Endomarketing* no ambiente de trabalho gera sensivelmente resultados nos setores produtividades e lucrativo da empresa contratante.

Pois na concepção de Cerqueira (1994, p. 51),

Os projetos e ações do Endomarketing visam à prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade [...], o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal [...], a melhoria do relacionamento interpessoal, o estabelecimento da administração participativa e a implantação de ações gerenciais preventivas.

Com base nessas premissas, as práticas de *Endomarketing* são úteis para qualquer empresa, que tenha como meta, o sucesso e a solidez no mercado atual, tais práticas reestruturaram e qualificam a comunicação e a satisfação do primeiro cliente, ou seja, dos colaboradores ou funcionários, que são essenciais para o bom andamento e desempenho da empresa nos setores externo e processo de conquista e fidelização do cliente.

Todos os setores de uma empresa devem trabalhar de forma harmônica para obter melhores resultados. Com o *Endomarketing* as organizações obtêm melhores resultados em todos os setores, valorizando e focando os colaboradores, que são a engrenagem para o bom desempenho da empresa no mercado.

Para Bekin (1995), os benefícios do *Endomarketing* são inquestionáveis, no desenvolvimento da empresa e de sua equipe de trabalho. Conforme cita:

A empresa, ao fazer uso do Endomarketing, passa a construir e manter bons relacionamentos com seus colaboradores, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes. (BEKIN, 1995, p.23).

Outro importante item a ser observado é o papel do líder que é imprescindível nesse processo de divulgação das informações e aplicação das estratégias do *Endomarketing*, podendo ser utilizadas para provocar uma consciência de comprometimento do funcionário com a empresa, além de incentivá-lo a sentir orgulho da empresa na qual trabalha. Nenhum líder, por si só tem a capacidade de motivar, já que é sabido que motivação é um sentimento intrínseco a cada um.

Portanto, o dever atribuído a um líder é o empenho incessante em conseguir gerar um ambiente favorável para o melhor desempenho e motivação de sua equipe de trabalho, para assim então chegar ao alcance dos objetivos e metas do grupo.

4.1 Histórico e concepções do *Endomarketing*

O *Endomarketing* surgiu no ano de 1975 através de observações feitas pelo gerente da empresa Jhonson e Jhonson Saul Faingaus Bekin, que percebeu

uma variação de problemas entre os setores da empresa, ocasionado por falta de conexão dos mesmos, em função disso decidiu buscar soluções para sanar o problema de maneira a promover a satisfação dos seus funcionários, bem como a união entre os setores da empresa.

As implantações desses métodos decorreram da necessidade de se motivar pessoas no ambiente de trabalho que muitas vezes é visto como um ambiente estressante. Esta necessidade se fez presente, tanto em décadas passadas como nos dias atuais, onde as organizações encontraram as mais diversas maneiras de se comunicarem com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas na maioria das gestões que provem do *Endomarketing*.

Bekin (2004) detectou que não havia integração entre vários setores da organização a qual servia. Notou a existência de visões distorcidas sobre as funções de cada um, sendo que a maioria se quer conhecia de fato a empresa em que trabalhava. Percebendo isso implantou métodos para sintonizar a equipe promovendo a reorientação dos objetivos com uma nova política dentro da organização voltada para o funcionário.

Num cenário de valorização da imagem, a chave para a eficiência empresarial está na valorização das pessoas, no poder gerencial descentralizado, na capacidade de decisão rápida, em uma organização que priorize a coesão interna e a circulação de informações vinculadas à realidade do mercado. (BEKIN, 2004, p.8).

Com sua estrutura voltada até então unicamente para o cliente consumidor, a empresa precisou rever seus conceitos e valores, tendo que conhecer e reconhecer a importância de setores que antes eram relegados ao segundo plano, saber trabalhar em equipe e com coesão em um mercado que cada vez mais busca a excelência.

Portanto podemos afirmar que o sucesso de uma empresa está ligado ao comprometimento e motivação de seus colaboradores, que são intermediadores entre empresa e o cliente final.

Os níveis de satisfação dos funcionários para Bekin (1995) interferem diretamente nos resultados da empresa, ou seja, as satisfações dos funcionários resultam em uma imagem confiável para o público externo que sente a organização e sintonia nas ações dos funcionários.

Com os funcionários envolvidos nas ações da empresa, passam a sentir-se parte integrante, valorizado e com possibilidade de evolução profissional. O *Endomarketing* visa sua valorização e motivação contínua fazendo com que o ambiente de trabalho se torne um lugar agradável e próspero em suas vidas profissionais, isso resulta para a empresa ganhos na qualidade e produtividade.

O *Endomarketing* baseia-se numa relação de troca, conforme afirmação do autor citado:

O Endomarketing é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos. (BEKIN, 1995, p 42).

Essa troca é intermediada por ações de *Endomarketing* que devem ser implantadas por gestores comprometidos com o bom funcionamento das equipes de trabalho dos diversos setores da empresa.

4.2 Diferença entre *Marketing* e *Endomarketing*

No marketing há um conjunto de técnicas e métodos utilizados para a comercialização de um ou mais produtos para consumidores distintos, com a intenção de satisfazer seus desejos, necessidades, exigências e poder aquisitivo. Essas técnicas têm a finalidade de organizar as decisões sobre os produtos, preços, promoções e os serviços de venda e pós-venda.

O marqueteiro analisa essencialmente as necessidades dos consumidores externos, as mudanças dos costumes sociais, de estilo de vida da sociedade da qual a empresa presta serviço, que influenciam de forma direta sobre as vendas, analisa os custos da produção e a concorrência, promovendo promoções, vendas por diferentes canais de distribuição, como pelo correio, televisão, net, a domicílio ou através de lojas varejistas e etc.

Conforme cita Las Casas (2008, p. 15),

Marketing é uma ciência normativa que envolve criação e oferta de valores para estimular a transação desejada. Para que isso seja possível, necessita

de comunicação e coleta de informação para medir e acompanhar a satisfação do cliente, mantendo um atualizado banco de dados, não se esquecendo da qualidade. Preocupação similar deve existir no interior da organização.

O marketing envolve o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços, que satisfaçam as necessidades e exigências do consumidor, com estratégias de vendas que posam superar a concorrência. Ele cria ações que promovem lucratividade para empresa e clientes, proporcionando a satisfação de ambos. As atividades do marqueteiro são amplas, vai do estudo de mercado a técnicas de manutenção de fidelização dos clientes externos, que atualmente é tratado em muitas organizações como prioridade, (sem esquecer-se de prestigiar e valorizar os novos potenciais clientes), pois a fidelização e satisfação dos clientes é a base para a solidificação de qualquer organização competitiva no mercado atual.

Pode-se concluir então que a tarefa mais importante do marketing é de determinar quais são as necessidades e desejos dos consumidores, isso prova que consumidores têm papel fundamental na criação de novos produtos e serviços.

Las Casas (2008, p. 10) diz que,

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

No *Endomarketing* o foco central deixa de ser o consumidor para dar lugar ao colaborador, criando métodos motivacionais, eventos, treinamentos e valorizações. *Endomarketing* se tornou uma importante ferramenta de gestão para as organizações, pois tem como foco o alinhamento e sincronia de todos os funcionários e setores para o alcance dos seus objetivos empresarias.

No marketing quase todas as ações são direcionadas ao cliente externo, tendo ele como sua razão de ser. No *Endomarketing* o alvo principal é o colaborador, consistindo em ações que o valorizem e invista no bem-estar dos mesmos, essas práticas resultam na melhora dos resultados no trabalho em equipe e individual dos funcionários que se sentem valorizados e respeitados pela empresa a qual prestam serviços.

Cerqueira (2002, p.24), fala que para se obter comprometimento e para que ações motivacionais tenham êxito, é necessário ir mais além e desenvolver a auto estima, a empatia e a afetividade nas relações.

Os projetos e ações do endomarketing visam à prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura, a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade [...], o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal [...], a melhoria do relacionamento interpessoal, o estabelecimento da administração participativa e a implantação de ações gerenciais preventivas. (CERQUEIRA, 2002, p.51).

Algumas práticas podem ser utilizadas com o objetivo de enaltecer e elevar a autoestima dos funcionários como: demonstrar a importância de todos para o trabalho, elogiar, estimular, incentivar o crescimento pessoal e profissional, promover a participação de todos nos trabalhos em grupo, fazer o subordinado sentir-se importante, enfatizar a contribuição do grupo ou indivíduos e mostrar-se satisfeito em suas expectativas quanto ao resultado de um trabalho bem executado.

Sobre isso, Möller et al. (2004, p. 2) citam,

Se quiserem obter melhores resultados, as organizações precisam focar mais as pessoas do que o dinheiro. Ou seja, devem colocar as pessoas em primeiro lugar. Precisam estabelecer um melhor equilíbrio entre capital financeiro e capital humano. O capital financeiro abrange o “mundo dos fatos”, os chamados valores hard de uma organização – imóveis, máquinas, ações, estoque etc. O capital humano encontra-se no “mundo das emoções” e abrange os valores soft– tudo que diz respeito às pessoas: sua dedicação, educação, criatividade, energia e flexibilidade. O capital humano também abrange a fidelidade dos clientes e a imagem da organização. Para aumentar o capital financeiro é preciso aumentar o capital humano – daí a importância de as organizações introduzirem o princípio de “O funcionário em primeiro lugar” em substituição ao “O cliente em primeiro lugar”. As empresas têm de compreender que, quando colocam os funcionários em primeiro lugar, estes colocarão também os clientes em primeiro lugar.

Um dos benefícios de tais políticas é a mudança de visão dos colaboradores, que deixam de ver o cliente externo com cliente unicamente da empresa e passar a vê-lo como seus clientes também, isso é muito comum em empresas em que os funcionários têm participação nos lucros, onde sucesso ou fracasso desta reflete diretamente em seus ganhos pessoais. “Todos os problemas são problemas de todos.” (CERQUEIRA, 2002, p.44).

O *Endomarketing* ou marketing interno tem um conjunto de ações voltadas para a motivação, satisfação e valorização do trabalho do cliente interno, buscando satisfazer as necessidades e expectativas dos mesmos.

Segundo Tojeiro (2009, p. 1), “O Endomarketing surge então como um dos mais potentes ativadores da qualidade de atendimento, da mudança de atitude, do empowerment, da motivação e da produtividade, bem como do alcance de metas comerciais e organizacionais”.

Dessa forma, os empregados são como resultados dessas políticas que transformam-se muitas vezes em verdadeiros guardiães dos interesses da empresa, colocando-se como responsáveis diretos pela satisfação dos clientes externos, onde o apoio e encorajamento que recebem da empresa gera benefícios imensuráveis para a relação empresa e empregado.

Kotler (2002, p.44) diz que o marketing interno deve preceder o marketing externo. “Não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo. ”

A partir da citação, percebe-se que o *Endomarketing*, segundo a visão do autor deveria ser o *alicerce* das ações de marketing de uma organização que busca por excelência no atendimento aos seus clientes, começando por reconhecer que os funcionários são peças importantes para o sucesso e funcionamento da instituição, e que também precisam ser conquistados pela mesma.

Segundo Bekin (2008, p. 35), “A premissa do Endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos”.

O local de trabalho para os funcionários passa então a ser visto como um lugar de conquistas e satisfação, sendo o *Endomarketing* o elo entre aquilo que ele espera, precisa e deseja da organização.

4.3 Endomarketing: cultura e qualidade

De acordo Cerqueira (2002), o *Endomarketing* prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investem em desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acreditam no potencial humano. Os conflitos interpessoais e coletivos contribuem

para o fracasso de uma empresa que busca a excelência da qualidade. O Endomarketing, por sua vez, trabalha para melhorar esses conflitos e, também para aprimorar a cultura organizacional.

“As definições para Endomarketing são muitas e possuem, como pano de fundo, a importância de se trabalhar o ambiente interno para que se reflita no relacionamento com o cliente”. (BRUM, 2010, p. 22).

Para Albrecht (2004), se os empregados não estão convencidos na qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância dos seus papéis dessa prestação, não há nada na terra que os tornem dispostos a venderem para os seus clientes.

“Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam, não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.” (BRUM, 2010, p. 22).

Segundo Bekin (2004, p. 2) que o *Endomarketing* são:

[...] ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Nesses termos, o *Endomarketing*, passa a funcionar como um processo que segundo Grönroos (1995), tem como objetivo assegurar que todos os colaboradores da empresa vivenciem o negócio e conheçam profundamente as atividades voltadas para os clientes, uma vez que toda e qualquer organização possuem um mercado interno composto de empregados, que devem receber atenção. Ou seja, o cliente interno é tratado como primeiro cliente da empresa, e por isso, os esforços são direcionados primeiramente, a eles.

“A premissa do Endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar, eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos” (GRÖNROOS, 1995, p. 279).

Conforme Brum (2010), o *Endomarketing* é uma forma de dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e informado para que possa se tornar uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. Percebe-se que o *Endomarketing* utiliza-se de

conceitos como a motivação, comunicação, comprometimento e valores com objetivo de fortalecer as relações internas da empresa.

“A informação é, sem dúvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade de seu público interno. Pessoas felizes produzem mais e melhor essa é a essência do endomarketing”. (BRUM, 2010, p.19).

4.4 Comunicação e *Endomarketing*

A comunicação é essencial para a obtenção de resultado do *Endomarketing* empresarial, que hoje tem que saber lidar, como um público participativo, questionador e consciente de seus direitos. Esse o “novo cidadão” que atingiu um alto grau de entendimento, algo que foi facilitado por o mesmo ter acesso aos mais diversos canais de comunicação.

Sobre isso, Nassar (2002, p. 2) relata o seguinte,

Cliente, consumidor, vizinho da empresa, fornecedor, distribuidor, jornalista, autoridade, lideranças comunitárias e sindicais, autoridades, representantes de organizações não-governamentais estão o tempo todo avaliando a empresa por intermédio de sua interação com diretores, gerentes, telefonistas, caixas, vendedores, recepcionistas e vigilantes. Principalmente, por meio daquelas pessoas que fazem a linha de frente de qualquer negócio. Hoje, é dentro do território das empresas que se trava a grande batalha pela boa imagem empresarial. As empresas aprenderam, gastando muito dinheiro e usando muito talento, a fazer publicidade de suas marcas, produtos e serviços. Difícil é fazer comunicação interna.

Bekin (2004) aponta que não há organização sem comunicação muito menos *Endomarketing*. Esta afirmação reflete a importância da comunicação interna para o desenvolvimento da empresa, indicando que a sua ausência influencia o alcance dos objetivos e contribui para o insucesso das ações de *Endomarketing*.

“Uma comunicação eficiente e eficaz pode proporcionar o empenhamento e a satisfação no trabalho, logo a comunicação é um fator canalizador de envolvimento e empenhamento dos colaboradores com a empresa” (BEKIN, 2004, p. 42).

Esta afirmação mostra que quanto mais os colaboradores compreendem as características de suas funções, e importância delas, maior é o desenvolvimento do seu trabalho e dos seus colegas de trabalho, tornando-se equipes mais envolvidas e interessadas por aquilo que acontece na empresa, sentindo-se

corresponsáveis pelo sucesso dela. Por consequência passam a estar mais atentos sobre as decisões dos gestores em relação a empresa, mais participativos em reuniões, emitindo opiniões, sugestões de melhorias.

Enfatizando que comunicação não se refere ao ato de concordar, mas sim de envolver, compreender, e questionar, se necessário ou pertinente a mensagem (BEKIN, 2004). A comunicação interna é um instrumento necessário para a implementação das ações de *Endomarketing*, representando o meio para se chegar ao cliente interno. A maioria das reclamações ou da insatisfação de funcionários está ligada à falta de informação e comunicação.

Ainda Bekin (2004 apud MENDES, 2004, p.07) apresenta dez pontos necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado é o primeiro cliente. Eles estão ligados à informação e comunicação que podem levar à motivação, resultando na satisfação dos empregados:

- 1) A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
- 2) A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
- 3) O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
- 4) Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
- 5) Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
- 6) Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
- 7) Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
- 8) Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
- 9) O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que

permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
e,

- 10) O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

A falta de comunicação e partilha de informações entre empresa e colaboradores são prejudiciais para ambos, comprometendo o crescimento e a manutenção da empresa no mercado. O *Endomarketing* contribui e incentiva a prática da troca de informações, apontando a comunicação interna como fator chave para o sucesso das suas ações.

Para Kotler (2002, p.40) o Marketing Interno é procedente do externo e sua tarefa consiste em “[...] contratar, treinar e motivar os funcionários para que eles possam bem atender ao cliente”.

Las Casas (2008) apresenta duas possibilidades de definição de Marketing Interno: visão normativa e visão funcional. Na primeira, os produtos (cargos, benefícios ou treinamentos) seriam direcionados aos clientes/funcionários por meio de mala direta, propaganda e cartazes, ao passo que na concepção funcional o objetivo do Marketing Interno seria o de satisfazer desejos e necessidades dos empregados, com o propósito de mantê-los motivados.

Um programa de *Endomarketing* bem desenvolvido e executado, por líderes de equipes pode torná-lo um colaborador alinhado aos interesses e necessidades da empresa, fazendo com que este exerça suas funções com eficiência em sua área de atuação no mercado. Ele estará em uma posição, conscientemente, de suas obrigações com a empresa em um mercado altamente competitivo.

Pois ainda segundo Lawler III (1998, p. 13),

[...] o segredo para se conseguir o engajamento dos funcionários aos objetivos da empresa, é convencendo-os de que sua participação e sua vontade [...] são fundamentais para sobrevivência da companhia e, portanto, para a manutenção dos empregos. É importante entender que, em uma economia globalizada, a segurança no emprego vem do fato de a empresa ser competitiva.

Especialistas do mundo empresarial sabem bem que a qualidade de um produto está intrinsecamente ligada à qualidade dos profissionais que os produzem.

À medida que a empresa qualifica seus funcionários aumentar a sua qualidade no âmbito profissional, aperfeiçoando a qualidade dos produtos e serviços. Trata-se, do *employeeeship* denominado como processo de maximização do desempenho pessoal do funcionário e empresa.

Quem o explica é o seu criador Möller et al. (2004, p. 1),

Quando há um esforço sincero e direcionado de todos quando todos buscam a mesma meta, surge um tipo especial de compromisso pessoal. A TMI chama esse compromisso de *Employeeeship* (conceito descrito no meu livro “*Employeeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional*”) – diz respeito à inteligência emocional, e pode ser caracterizado pela responsabilidade, lealdade, iniciativa, confiança e energia de todos. Pessoas dotadas de *employeeeship* são competentes, não apenas em termos profissionais, mas, também, emocionais e sociais. Estão dispostas a dar o melhor de si em tudo o que fazem. Elas “Trazem seu coração para o trabalho”.

Pode-se afirmar que sem comunicação não existe *Endomarketing*, pois ela é a base e o alicerce do sucesso de toda metodologia aplicada a ele, não podendo ser entendida como qualquer comunicação, mas sim a comunicação efetiva, aquela que a resposta seja significativa.

4.5 *Endomarketing* e Gestão de Pessoas

Entende-se que, a parceria entre as áreas de *Endomarketing* e RH é fundamental para a Gestão de Pessoas e sucesso das técnicas e ferramentas que serão implantados no âmbito do trabalho. Nos últimos tempos, esta parceria vem ocupando posições importantes dentro das organizações, sabendo que os colaboradores são engrenagens de qualquer instituição.

“*Endomarketing* é, portanto uma das principais estratégias da Gestão de Pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.” (BRUM, 2010, p.22).

O *Endomarketing* pode ser trabalhado em empresas de pequeno, médio ou grande porte, ele atua em todas as realidades financeiras. Os instrumentos são os mais variados possíveis, adequando-se as necessidades de cada grupo. Estamos na era do cuidado com o lado humano dos funcionários, pois deles depende o sucesso da empresa, aquela que souber conquistar e fidelizar seu cliente interno não encontrará dificuldade para superar qualquer crise.

4.6 A contribuição do *Endomarketing* na qualidade de vida dos clientes internos

O empenho do colaborador com a organização contribui para a solidez, competitividade e sucesso dos negócios, várias empresas hoje adotaram medidas buscando promover a motivação dos seus clientes internos, porém é preciso compreender o significado deste termo, que ainda é subestimado por alguns empresários.

Ao se falar em ação voltada para público interno está se falando de *Endomarketing*. O que se refere a ações voltadas ao público interno, com intuito de motivá-los, prepará-los para melhor atender o mercado externo e conseqüentemente conquistar grandes resultados com isso. O *Endomarketing* busca manter o funcionário informado, motivado, para fazê-lo sentir o quanto é importante para o crescimento da empresa (BEKIN, 1995).

Acredita-se que a inclusão do *Endomarketing* como parte da gestão da empresa facilite e oriente ações e projetos com o fim de consolidar e fortalecer o empenhamento, promovendo assim, a melhoria da comunicação e do relacionamento, fomentando a motivação para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com a organização (CERQUEIRA, 1994).

Com isso nota-se a existência de uma forte ligação entre o *Endomarketing*, motivação e satisfação, seus métodos e ações provenientes contribuem para o empenhamento e satisfação no trabalho. Quando empresa e funcionários unem forças em prol de uma meta, todos olhando na mesma direção, nada pode detê-la, e o sucesso como resultado é garantido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo *Endomarketing*, conforme visto ao longo do texto representa marketing para dentro, ou ação interior; promovendo o alinhamento e o uso de ferramentas e ações voltadas para o colaborador, fazendo com que o mesmo entenda a sua importância para o alcance das metas, visão, missão e valores da empresa.

Como parte de grandes desafios para os gestores, a comunicação tem sido sem dúvidas, um dos problemas das organizações. Portanto, o uso correto e padronizado da mesma no ambiente corporativo, traz benefícios e resultados positivos na organização. Tendo como interlocutor o Endomarketing e a gestão de pessoas; é possível trazer aos colaboradores mais confiabilidade e transparência na comunicação interna.

A Gestão de Pessoas no *Endomarketing* possibilita um envolvimento da equipe de forma harmoniosa, melhorando a relação interpessoal e o clima organizacional. Dessa forma tendo como foco, a motivação e o investimento no capital humano, gerando assim oportunidades e melhoria nos resultados.

Levando em consideração a importância do papel da liderança no acompanhamento da gestão no *Endomarketing*, percebe-se que as pessoas ao se relacionarem em grupo, compartilham valores e crenças, criando assim uma cultura consolidada dentro da empresa.

Enfim, no presente trabalho, tivemos como objetivo destacar a relevância do tema abordado e mostrar que a aplicação do Endomarketing como ferramenta de gestão com pessoas é um instrumento assertivo para o desenvolvimento profissional e empresarial.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Serviços com qualidade**: vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 2004.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- _____. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2008.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- _____. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: evolução e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- _____. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DIAS, Débora Gomes. Fator k **conscientização e comprometimento**: criando qualidade no ambiente da organização. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2009.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing - Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 2002.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicação à realidade Brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAWLER III, Edward. **Estratégia versus funcionários**. Entrevista concedida a HSM Management. 1998.
- LEVITT, Theodore. **“Miopia de Marketing”**. São Paulo: Ed. Nova Cultura, 1960.
- MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MELO NETO, Francisco P. de.; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Da filantropia tradicional à filantropia do alto rendimento e ao empreendedorismo social. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com público interno.** 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.

MÖLLER, S.B.; et al. Firm size and the gains from acquisitions. **Journal of Financial Economics**, v. 73, 2004.

NASSAR, P. (Org.). **A força da comunicação interna nas empresas.** v. 2. São Paulo: Aberje, 2002. p. 2.

TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOJEIRO, Maria Cidália. **Apostila marketing de serviços e endomarketing.** [S.l.: s.n.], 2009. (Apostila utilizada no Curso de Pós-Graduação Integrada em Marketing e Recursos Humanos da Faculdade Atenas Maranhense de Imperatriz).