

**ARTIGO ORIGINAL**

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE RELACIONAMENTO E ESTÍMULO  
NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**ORIGINAL ARTICLE**

**ENDOMARKETING AS A RELATIONSHIP TOOL AND STIMULATION IN THE  
WORKPLACE**

**Mayara Santos Nascimento<sup>1</sup>**

Faculdade Estácio de Vila Velha – FESVV, Vila Velha/ES - Brasil

**RESUMO**

O presente estudo tem o objetivo de abordar como a ferramenta endomarketing pode ser utilizada para criar e melhorar os relacionamentos profissionais dentro de uma empresa, ou seja, como ela é útil ao cliente interno de uma organização, bem como explorar de que forma a utilização de ações voltadas ao desenvolvimento de integração e estímulo dos colaboradores no ambiente de trabalho podem ser executadas como meio de obter resultados positivos de produtividade e melhora no clima organizacional.

**Palavras-chave:** endomarketing, relacionamento, estímulo, ambiente, clima organizacional.

**ABSTRACT**

This study aims to address how the endomarketing tool can be used to create and improve professional relationships within a company, that is, how it is useful to an organization's internal client, as well as exploring how the use of actions aimed at developing integration and encouraging employees in the work environment can be carried out as a means of obtaining positive productivity results and improving the organizational climate.

**Keywords:** internal marketing, relationship, stimulus, environment, organizational climate.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos tem-se observado mudanças constantes principalmente no âmbito empresarial. Elas vão desde a legislação num ambiente macro, ou mesmo dentro de suas estruturas internas num ambiente micro. Um dos objetivos dessas transformações é o reposicionamento do colaborador que passou a ser visto dentro

---

<sup>1</sup> Pós Graduada do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Estácio de Sá Vila Velha.

das organizações como sujeito agregador e não mais apenas como executor de tarefas.

Diante disso, é importante analisar mais atentamente como as empresas estão se relacionando com seu cliente interno principal: o colaborador. A partir daí fatores como planejamento financeiro, estratégico, entre outros são muito populares e de fato o são por sua importância na manutenção da organização. Entretanto, é preciso ampliar os campos de análise e percepção e levar em consideração também abordagens menos utilizadas como o endomarketing.

Essa ferramenta se apresenta como opção visto a necessidade de dar voz ao colaborador, bem como o reconhecer e o valorizar. Atualmente as pessoas têm trabalhado buscando cada vez mais a satisfação no que fazem e através do endomarketing pode-se entender e facilitar esse processo dentro da área corporativa.

Apesar de não ser um tema tão popular, o endomarketing possui uma literatura considerável. Autores como Saul Bekin e Analisa Brum se dedicaram e se dedicam a desenvolver materiais com foco nessa área. Outros teóricos como Philip Kotler, Christian Grönroos, entre outros, que teorizam sobre o campo de marketing como um todo, também voltam seus olhares a esse assunto para tratarem o com cuidado e atenção devidos e necessários.

Partindo dessa fundamentação teórica, o presente estudo busca identificar o papel do endomarketing num ambiente organizacional, além de descrever e analisar a sua importância para o meio, levando em consideração as ações e reações dos colaboradores presentes no ambiente e também sua relação interpessoal.

## **2 O QUE É ENDOMARKETING**

O endomarketing ou, como também é conhecido, marketing interno é um termo que de acordo com Grönroos (2003), surgiu no Brasil na década de 1970, mas se firmou de fato na década de 90 através dos professores Saul Faingaus Bekin e E. Beirodt. Segundo eles, o endomarketing nada mais é que a mudança de posicionamento para com os funcionários das organizações, ou seja, passa a ficar

evidente a necessidade de ações de valorização e satisfação dessas pessoas frente ao trabalho desempenhado. Tal atenção, torna-se equivalente à importância dada ao cliente externo.

De forma resumida e objetiva, Grönroos (2003) define que o endomarketing

[...] parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido (GRÖNROOS, 2003, p. 404).

Nota-se então, que é necessário conquistar e motivar o público interno das organizações e com isso envolvê-los e comprometê-los com as diretrizes traçadas pelas empresas, conforme apontado por Bekin (2004) numa definição mais amadurecida sobre o tema.

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.03).

## 2.1 ENDOMARKETING ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

Partindo do princípio de que através do endomarketing o comprometimento das pessoas envolvidas nas operações é despertado, ele deve ser visto com mais atenção à sua utilização no contexto organizacional. Para Dias (2007), o endomarketing deve ser usado de forma estratégica, aliada ao planejamento da empresa e ligado aos meios de comunicação internos. Isso possibilita fazer da ferramenta endomarketing um meio fundamental e gerador de um diferencial competitivo e, conseqüentemente, de vantagem competitiva dentro dos respectivos nichos de mercado. Isso porque é através das ações de marketing interno que o colaborador toma conhecimento, ainda que de forma geral, dos processos desempenhados pela empresa, da visão macro do negócio e da sua importância e envolvimento nos processos internos. É um meio de aplicar o gerenciamento de

processos e pessoas com foco no aperfeiçoamento, visando agregar valor e transmitir isso ao cliente final através dos próprios colaboradores, além dos produtos e serviços finais já disponibilizados. Dessa forma, ainda de acordo com Dias (2007), a probabilidade dos produtos e serviços serem aprovados pelos clientes externos é maior quando os clientes internos já aprovaram.

A utilização do endomarketing estratégico também é apontada por Grönroos (2003):

É claro que melhorar o ambiente de trabalho e as tarefas para os funcionários é um importante objetivo por seu próprio mérito. Não obstante, é o impacto de marketing externo causado pelos funcionários que é o foco definitivo do endomarketing (GRÖNROOS, 2003, p. 429).

Sendo assim, o endomarketing utilizado de forma estratégica nas empresas é uma ferramenta de alcance no que diz respeito ao comprometimento dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos, além de ser um forte propagador de valores e objetivos da própria empresa, fazendo com que eles se entrelacem com os valores e objetivos pessoais dos funcionários. O marketing interno, se bem executado, também possibilita que a empresa conquiste diferenciais e vantagens os quais permitam que ela se destaque no mercado e tenha um bom potencial competitivo.

## 2.2 O ENDOMARKETING COMO FATOR ESTIMULADOR DO CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Como o resultado do trabalho é impactado diretamente pelo comprometimento despertado no indivíduo através do endomarketing, outros aspectos intrínsecos também são afetados: o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho. Mas antes de abordar a temática da mudança destes aspectos, faz-se necessário definir os conceitos de cada termo.

Segundo Chiavenato (2003),

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser

saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização (CHIAVENATO, 2003, p. 373.)

De acordo com o autor citado, o ambiente de trabalho é influenciador e isso pode ser tanto positivo quanto negativo. O que vai determinar se um clima é saudável ou doentio é na verdade um conjunto de fatores os quais abrangem vários aspectos no âmbito pessoal e organizacional, tais como remuneração, tecnologia, adaptabilidade, entre outros.

Diante disso, o papel do endomarketing é contribuir com ações que permitam a integração entre os funcionários e a harmonização do clima organizacional. Mas para que isso aconteça o marketing interno deve perpassar também pela vertente de qualidade de vida no ambiente de trabalho, já que este é um fator diretamente ligado ao clima organizacional, pois é um dos indicadores de satisfação das pessoas que desempenham atividades dentro da empresa.

Assim, a qualidade de vida no trabalho busca o equilíbrio nas relações profissionais para que haja satisfação por parte do colaborador no desenvolver de suas tarefas. Conforme defendido por Rodrigues (1994), o termo que utilizamos hoje, qualidade de vida no trabalho, não é algo novo, pelo contrário, há muito tempo já estava presente no dia a dia do ser humano, porém, com outros títulos e contextos, mas a preocupação a respeito de um trabalho bem desenvolvido e satisfatório já se fazia evidente.

Portanto, tentando trazer uma abordagem mais atual para o tema, Brum (2003) aponta a relação “trabalho-prazer” em contrapartida a relação “trabalho-tortura”. Para isso, a autora traça um paralelo entre a visão do trabalho no passado e no presente. Ela recupera e contextualiza o significado da palavra “trabalho” que é derivada do latim, “*tripalium*” e significa “três paus”, identificado como um antigo instrumento de tortura. Por isso a associação das pessoas a essa percepção.

Entretanto, com o passar dos anos, e a evolução das relações trabalhistas, houve um reposicionamento das organizações para com seus funcionários e a

palavra “trabalho” passou a ser encarada como sinônimo de esforço e batalha. Atualmente há um forte empenho para que as pessoas vejam e associem o trabalho que desenvolvem também a uma atividade prazerosa.

Segundo Brum (2003),

Quando alguém não encontra prazer na sua atividade profissional, costumamos dizer que está vivendo a “síndrome do trabalho vazio”, muito comum nas pessoas que passam o dia olhando para o relógio e contando os minutos para o término do expediente (BRUM, 2003, p.14).

Para a autora, é importante estabelecer essa relação “trabalho-prazer”, pois já que as pessoas passam grande parte do tempo em que estão acordadas trabalhando é preciso valorizar esses momentos para serem realmente satisfatórios. Ela identifica que essa nova percepção está se fortalecendo, pois o “ser” está diretamente relacionado ao “fazer”. “Somos aquilo que fazemos. Isso determina que para sermos realmente felizes, precisamos ser reconhecidos através do trabalho que desenvolvemos” (BRUM, 2003, p. 15).

A partir disso, o endomarketing se apresenta como uma ferramenta potente e necessária na dinâmica organizacional, buscando criar relacionamentos saudáveis e conseqüentemente ambientes sadios. Porém, é importante destacar a relação do marketing interno com as motivações intrínsecas dos indivíduos.

A Teoria das Relações Humanas defendida por Elton Mayo mostrou um novo campo de discussão sobre o âmbito organizacional. Conceitos como liderança, motivação, organização informal, comunicação, etc. são levantados e analisados sob novos aspectos. A experiência que ele conduziu em Hawthorne, entre os anos de 1927 e 1932, refuta a concepção do “*homo economicus*” adotada pela Administração Científica até então, e expõe um novo conceito: o homem é motivado por recompensas simbólicas e sociais (CHIAVENATO, 2003).

Após essa experiência, vários autores se dedicaram a estudar o campo da motivação no ser humano, até que Frederick Herzberg (1966, apud CHIAVENATO 2003), dedicando um olhar sobre as motivações no ambiente de trabalho, trouxe à tona o que nomeou como Teoria dos Dois Fatores. Para ele existem duas vertentes responsáveis por direcionar o comportamento humano no meio organizacional:

fatores higiênicos – ou fatores extrínsecos – e fatores motivacionais – ou fatores intrínsecos. De acordo com Herzberg os fatores higiênicos englobam: salários, liderança, clima, políticas internas da empresa, entre outros aspectos relacionados à instituição. Já os fatores motivacionais abrangem o “fazer”, isto é, a execução do trabalho em si, e estão diretamente ligados ao indivíduo porque dependem do desempenho atribuído às tarefas realizadas bem como o reconhecimento por isso.

Para Herzberg, esses dois fatores não se relacionam entre si, porém precisam estar presentes no ambiente para atuarem de forma complementar ao todo dentro da empresa. Então, os fatores higiênicos devem estar sendo postos em prática de forma eficaz, para que os fatores motivacionais também possam.

Portanto, se a motivação existente no ser humano influencia o comportamento dos indivíduos por meio de recompensas que não são estritamente materiais, os interesses são despertados a partir das necessidades pessoais desse sujeito. São elas que os fazem se lançar na busca de algum meio para saciá-las. Sendo assim, fatores fisiológicos, psicológicos e de auto realização são levados em consideração no reconhecimento das necessidades, ou seja, além do campo material, o campo emocional e psicológico, também é influenciador na identificação das necessidades pessoais de cada um, pois é preciso que essas necessidades façam sentido aos indivíduos que tentam saciá-las. Entretanto, apesar de a motivação ser interna, ela pode ser despertada por meio de fatores externos, isto é, por estímulos presentes no ambiente de convívio das pessoas.

E é nessa vertente que o endomarketing atua, tentando estabelecer uma melhora no clima organizacional através da comunicação interna e ações de benefício aos colaboradores as quais impactam na qualidade de vida no trabalho. Por meio dessas atitudes o marketing interno procura equilibrar o ambiente, mas também tenta estabelecer com os indivíduos um laço, uma conexão, por meio da qual poderá ser trabalhado o lado emocional das pessoas buscando alinhar os desejos e metas pessoais com os objetivos e diretrizes traçadas da empresa.

### 2.3 ENDOMARKETING E MARKETING 3.0

Partindo do princípio de envolvimento e valorização dos colaboradores, que é um dos objetivos do endomarketing, vale ressaltar que essa proposta vai ao encontro de um novo conceito que tem surgido sobre a atuação do próprio marketing. Trata-se do Marketing 3.0 conforme apontado por um dos principais teóricos da área, Philip Kotler (2012).

O Marketing 3.0 acredita que os consumidores são seres humanos completos, cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas. Desse modo, o Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano (KOTLER et al., 2012, p. 17).

De acordo com ele, a percepção do marketing sobre as pessoas tem evoluído bastante, acompanhando o desenvolvimento e economia global. Nessa era de rápidas e drásticas mudanças, em que aspectos ambientais, sociais e econômicos convergem e tentam oferecer uma nova perspectiva de estilo de vida, o Marketing 3.0 ganha ainda mais relevância no cotidiano das pessoas.

Os clientes atuais possuem níveis de exigência altíssimos e são sedentos de realizações pessoais tanto no que fazem quanto no que consomem. Não bastam mais que as ações de marketing sejam centradas nos produtos e serviços, porque o que importa é a experiência como um todo, são os valores envolvidos.

Para entender essa evolução de conceitos e abordagens pelo qual o marketing passou e continua passando, o próprio autor faz um quadro comparativo, que de forma sucinta, aponta os principais pontos de diferença entre cada uma das etapas do marketing.



**Tabela 1** – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, 2012, p. 17.

O autor mostra que a proposta do marketing 3.0 está muito mais relacionada com a subjetividade das pessoas, ao mesmo tempo em que oferece novas formas de comunicação na tentativa de dar vazão a essa expressividade e potencializar uma participação consistente dos indivíduos.

Todo esse movimento em torno da valorização e reconhecimento do indivíduo e também do contexto no qual está inserido é uma forma de criar com ele um vínculo que resulte numa espécie de relacionamento sustentado por um ambiente seguro e de confiança, um espaço onde ele possa ter liberdade para se expressar e ser acolhido. De maneira geral, as pessoas encontraram na internet esse espaço disponibilizado, onde se pode encontrar uma variedade de assuntos e opiniões. Já no âmbito organizacional é mais difícil encontrar esse espaço tão bem estruturado e formal. As empresas ainda passam por essa transição e se adaptam da melhor maneira possível. Diante disso, o endomarketing busca criar esse tipo de ambiente dentro das organizações e possibilitar que o colaborador seja participativo e criativo.

Mas para isso é preciso que cada ser humano seja tratado com único e não mais de forma generalizada. Exemplificando isso num ambiente corporativo, o funcionário passa a ser colaborador e reconhecido pelo nome e área e não mais

pelo número da matrícula ou chefia a qual pertence. Esse foco no protagonismo individual traz à tona a questão do *self*, palavra tão popularmente conhecida e associada ao ângulo fotográfico, mas que no fundo é a essência do conceito, ou seja, é trazer o sujeito para o primeiro plano, colocá-lo em destaque dentro do meio.

Esse termo deriva do ramo da psicologia e possui diversas definições, as quais se originaram ao longo da história e até hoje estão presentes. Porém, para efeito deste estudo, a definição que melhor se encaixa é a apresentada pelos estudiosos Gazzaniga & Heatherton: “*self* inclui um corpo físico, processos de pensamento e uma experiência consciente de que alguém é único e se diferencia dos outros, o que envolve a representação mental de experiências pessoais.” (GAZZANIGA & HEATHERTON, 2003, apud MACEDO & SILVEIRA, 2012, p. 281).

Portanto, o endomarketing aliado ao marketing 3.0, torna-se uma ferramenta potencial e crucial na construção de atmosferas motivadoras e relações profissionais equilibradas e sadias, pois leva em consideração três fatores: ambiente, relacionamento e valores.

#### 2.4 MIX DE ENDOMARKETING: DOS 4P’S PARA OS 4C’S

Uma das ferramentas mais conhecidas de marketing é a intitulada “4Ps”. De acordo com Kotler & Keller (2012) foi Jerome McCarthy, ainda na década de 60, quem estabeleceu essa classificação para as atividades desenvolvidas na área, e cada “P” se refere a: preço, praça, produto e promoção. Tal ferramenta, também chamada de “Mix de Marketing” por muitos anos foi a base das estratégias pensadas e praticadas pelos profissionais da área.

Resumidamente, os autores apresentam a definição de cada um dos elementos conforme descrito abaixo:

- i. **Preço:** engloba aspectos relacionados ao preço, tais como, preço de lista, descontos, bonificações, prazo de pagamento e condições de financiamento.
  
- i. **Praça:** abrange os canais de veiculação, locais de divulgação, cobertura,

sortimentos, estoque e transporte.

- ii. **Produto:** a vertente com mais características relacionadas, como a variedade, qualidade, design, marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.
- iv. **Promoção:** ponto mais centrado na divulgação, promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas, marketing direto.

Entretanto, quando se trata do endomarketing essa classificação torna-se inapropriada. Surge, então, os “4Cs” proposto por Robert Lauterborn nos anos 1990. Essa nova abordagem é voltada diretamente para o marketing interno, e o autor estipula que cada “C” refere-se a: custo, conveniência, cliente e comunicação.

Partindo dessas novas definições, numa tentativa de fazer uma abordagem mais atualizada, Inkotte (2000) sugere que os “4Cs” se referiram a: custo, companhia, coordenadores e comunicação, conforme características apresentadas abaixo:

- i. **Custo:** esse fator está relacionado aos investimentos feitos pela empresa nos quesitos remuneração e capacitação de pessoal, além dos gastos com a implementação do próprio endomarketing.
- ii. **Coordenadores:** são como “antenas” que captam e viabilizam a todos, os conceitos e diretrizes, bem como auxilia na execução de ações motivacionais, educativas e etc. dentro da empresa. Essa categoria é formada basicamente por pessoas estratégicas, isto é, formadoras de opinião, líderes e gestores oriundos de diversas áreas da organização.
- iii. **Companhia:** esse elemento procura atender as necessidades e expectativas dos colaboradores, os clientes internos, tentando tornar essas realizações um fator de diferencial competitivo para a organização. Está relacionado ao ambiente de trabalho e as percepções geradas por

ele.

- iv. **Comunicação:** refere-se aos meios, técnicas e recursos de comunicação usados pela organização a fim de alcançar de forma objetiva e clara os colaboradores. Nesse processo, é importante que se construa a imagem de uma empresa acolhedora e disponível ao seu cliente interno.

Ao se analisar essas duas categorias, pode-se perceber que ambas definem pontos dos quais podem se beneficiar ao trabalharem o desenvolvimento de estratégias para alcançar seu público alvo. Conforme Inkotte (2000) apresenta em seu estudo, cada conceito das classificações se relacionam entre si.

**Quadro 1** – Equivalência entre o mix de marketing e o mix de endomarketing

4Ps	4Cs
Preço	Custos
Praça	Coordenadores
Produto	Companhia
Promoção	Comunicação

**Fonte:** Adaptado de Inkotte, 2000, p. 108

Dessa forma, o endomarketing vem contribuir de forma estratégica na comunicação interna da empresa, melhorando as relações verticais e horizontais, além de estar envolvido na criação de um ambiente acolhedor, participativo e seguro. Com base nesse conjunto a organização ganha vantagens competitivas de mercado. Sucintamente, Kotler et. al. (2012) expõe que ter um marketing interno atuando efetivamente no meio corporativo:

Significa alinhar os valores compartilhados ao comportamento dos empregados. No contexto das forças em ação, a cultura corporativa deve ser colaborativa, cultural e criativa. Deve transformar a vida dos empregados e lhes conferir autonomia, para que transformem a vida dos outros. Ao construírem sua integridade, as empresas podem competir pelos talentos no mercado, aumentar a produtividade, melhorar sua interface junto ao consumidor e administrar as diferenças. O marketing de seus valores junto aos empregados é tão importante quanto o marketing da missão junto aos consumidores (KOTLER, et. al, 2012, p. 78).

Ou seja, se o mix de endomarketing for aplicado de forma correta as relações internas e externas irão refletir esse ganho, contribuindo de forma efetiva para o

crescimento profissional – nas relações interpessoais e estímulo no ambiente de trabalho – e organizacional – no clima organizacional e estrutura empresarial.

## 2.5 AÇÕES DE ENDOMARKETING

A atuação do marketing interno não é algo engessado, não possui uma única forma de fazê-lo. Para que o endomarketing seja aplicado da forma correta deve-se analisar inúmeros fatores, externos e internos, dos quais surgem os balizadores de qual melhor estratégia adotar em cada situação. Aspectos como legislação, concorrência, infra estrutura organizacional, recursos financeiros, valores éticos, posicionamento no mercado, perfil dos colaboradores, entre outros pontos são levados em consideração no momento em que se definem as estratégias de endomarketing a serem seguidas em cada empresa.

Não é objetivo deste estudo apresentar e detalhar as ferramentas de endomarketing existentes e que podem ser utilizadas, entretanto, de forma a apenas esclarecer quais tipos de instrumentos podem ser caracterizados como pertencentes e atuantes no campo do marketing interno, segue abaixo uma listagem com algumas propostas (NEVES, 1998 apud INKOTTE, 2000, p. 131,132).

- Comunicação informal;
- Comunicação interpessoal;
- Símbolos;
- Exemplos;
- Mídia eletrônica (correios eletrônicos, intranet);
- Circuitos internos de televisão, vídeo, etc.;
- Publicações internas;
- Eventos;
- Formas de remuneração e reconhecimento;
- Imprensa;
- *Ombudsman* interno;

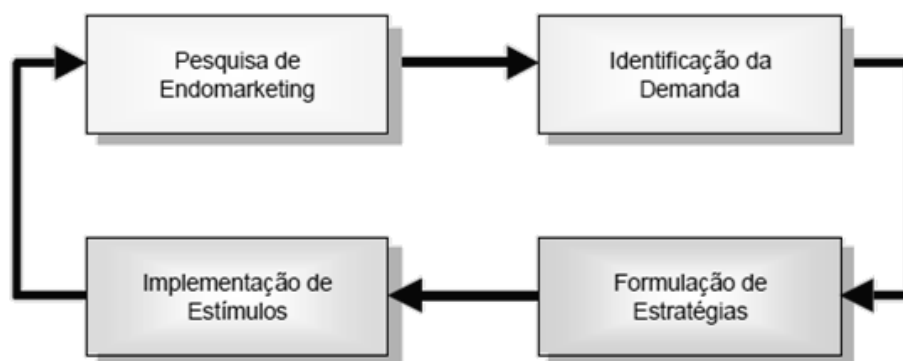
Esta última sugestão, *ombudsman* interno, de acordo com Nunes (2016), surge da necessidade de se ter um profissional responsável pela análise e retorno das solicitações, reclamações e sugestões dos clientes. Sua principal atividade é intermediar a comunicação, enxergar os problemas e pontos negativos pela perspectiva do cliente para tentar resolver as situações e crises de maneira imparcial.

De maneira geral essas ferramentas de marketing interno originam informações relativas ao perfil do cliente interno das empresas, que devem ser armazenadas e disponibilizadas aos coordenadores de endomarketing como relatórios integrados no SIE – Sistema de Informações de Endomarketing que segundo Inkotte (2000) a partir de uma adaptação do conceito de Kotler (1992), o SIE consiste numa:

[...] estrutura contínua e interagente de pessoas, equipamentos e processos, que congregam, classificam e analisam, avaliam e distribuem a informação conveniente, oportuna e correta para uso dos Coordenadores de Endomarketing, para incrementar o planejamento, a implementação e o controle de Endomarketing (INKOTTE, 2000, p. 132).

Portanto, considerando essa estrutura ininterrupta e integrante de pessoas, processos e equipamentos, coloca-se em prática o plano de endomarketing que é estruturado da seguinte forma:

**Figura 1 – Ciclo de atuação do endomarketing**



**Fonte:** Inkotte, 2000, p. 106.

Portanto, na dinâmica de aplicação da ferramenta endomarketing é preciso checar os resultados ao final dos processos, buscando saber se as solicitações foram atendidas ou se precisam ser monitoradas por mais tempo, ou ainda, se a estratégia precisa ser repensada e reaplicada. Assim, é possível ter um retorno expressivo dos efeitos que as ações de endomarketing surtem nos colaboradores, e dessa forma readequar ou aprimorar algo já posto em prática para que, aliado ao planejamento estratégico da empresa, a ferramenta endomarketing atinja seus objetivos de forma eficaz, isto significa, de maneira geral, melhorar os relacionamentos profissionais, estimula e desperta a motivação dos colaboradores e contribuir para um clima organizacional saudável.

### **3 METODOLOGIA**

Como este tema é de ampla análise sobre as percepções expostas, a metodologia utilizada será a pesquisa descritiva, com base em pesquisas bibliográficas e estudo de caso, sendo este último viabilizado por meio de questionário e observação do ambiente.

O ambiente organizacional analisado trata-se de uma microempresa de contabilidade localizada no município de Vila Velha, Espírito Santo.

A escolha por esse tipo de pesquisa faz-se necessário pela sua característica enquanto ferramenta analítica, conforme apontado por Gil (2002)

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. [...] As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2002, p. 42).

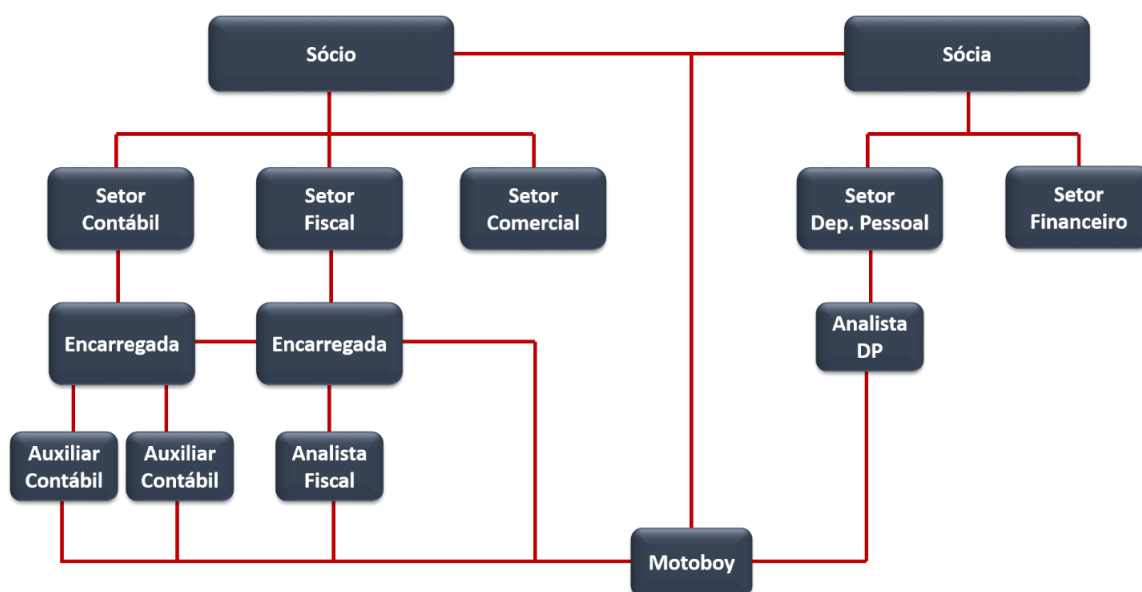
### 3.1 PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA

O estudo foi realizado numa empresa do ramo contábil, que terá o nome preservado em respeito às suas políticas internas, está situada no município de Vila Velha/ES e é uma microempresa de negócio familiar. Portanto, sua administração e gestão interna seguem tal vertente.

Essa empresa está no mercado há 14 anos e sua cartela de clientes abrange todo o estado do Espírito Santo e alguns do estado do Rio de Janeiro. Os sócios da empresa são dois irmãos, sendo que um é responsável pelos setores contábil, fiscal, bem como cuida dos contatos comerciais, e a outra é responsável pelo setor de departamento pessoal e financeiro. Ambos estão presentes na empresa diariamente.

Seu quadro de funcionários conta atualmente com 07 colaboradores divididos entre os seguintes setores: contábil, fiscal e departamento pessoal, além de um motoboy que atende a todos os setores, conforme demonstrado abaixo.

**Figura 2** – Organograma da empresa



**Fonte:** da autora, adaptado dos documentos internos da empresa, 2018.

Pela característica familiar da empresa, as ações de endomarketing não eram uma prática e muito menos considerado algo relevante e prioritário. Entretanto, acerca de dois anos para cá, a organização adotou algumas ações, ainda que de



forma mínima e têm aplicado isso lentamente, porém constante no dia a dia. As ações utilizadas são: comemoração de aniversários (de vida e de empresa), informativos, comunicação direta (face a face, e-mail, Skype), *feedbacks*, reuniões de entrada e saída de clientes.

### 3.2 PERFIL DOS COLABORADORES

A empresa está composta em maior parte pelo público feminino (cinco dos sete funcionários são mulheres, fora a sócia). A faixa etária desses colaboradores é bem diversificada, abrangendo dos 21 aos 58 anos. Em relação à formação acadêmica, quatro dos sete colaboradores possuem curso superior completo. Já dos outros três, dois ainda estão cursando o ensino superior e apenas um tem o ensino médio concluído, sem estar cursando outro tipo de formação acadêmica.

Ao se analisar o grupo como um todo, são pessoas éticas que respeitam as diretrizes da empresa sobre como lidar com os clientes internos e externos, ou seja, mantêm um comportamento profissional, cumprindo o estabelecido sobre contato e relacionamento com os clientes. De maneira geral é uma equipe madura, a maior parte dos funcionários trabalha há mais de cinco anos na empresa. São competentes e moderadamente proativos, mantendo a produtividade de acordo com as metas estabelecidas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado a todos os colaboradores, pois já que se trata de uma microempresa, houve a possibilidade de se apurar a totalidade e não apenas uma amostra do grupo. O objetivo era identificar se as ações de endomarketing adotadas pela empresa estavam sendo percebidas e quais os efeitos vêm surtindo nos colaboradores, e conseqüentemente no ambiente de trabalho.

O questionário foi estruturado com sete perguntas abertas visando proporcionar aos colaboradores um meio de se expressarem livremente sobre os assuntos abordados. Além de ser uma ferramenta em que considera as opiniões

expostas em sua totalidade, tentando viabilizar um ponto de análise para cada assunto, problema ou sugestões apontados.

### 3.4 RESULTADOS

Os resultados deste estudo serão apresentados de forma dissertativa. As questões buscaram captar a percepção dos colaboradores quanto às ações de marketing interno desenvolvidas pela organização. Assim como na apresentação do perfil da empresa, os nomes serão preservados seguindo a orientação da política interna, mas também como forma de garantir resultados autênticos.

A primeira questão aborda as percepções das ações de endomarketing aplicadas pela empresa. Dentro das respostas obtidas, as seguintes se destacaram:

“Essas ações não existiam aqui, mas depois que começaram a ser feitas me sinto melhor trabalhando aqui.”

Só ouvia falar desse negócio de endomarketing no trabalho do meu marido, porque ele comenta que sempre estão reconhecendo os funcionários lá. Mas agora com isso sendo praticado aqui percebi realmente uma valorização que não tinha antes. Até o ambiente melhorou, ficou mais leve.

“Não consigo participar de muita coisa, porque estou na rua, mas sempre guardam coisas pra mim. Fico feliz por se lembrarem de mim.”

Percebe-se que os colaboradores eram carentes de uma maior atenção por parte da empresa e que a partir do momento em que as ações de endomarketing começaram a ser postas em prática, todos sentiram a diferença de maneira positiva.

A segunda pergunta do questionário busca saber se as ações são fáceis de se perceber e porquê. Como é uma questão de resposta “sim” ou “não” e justificativa, todos responderam afirmativamente, que é sim fácil perceber. As justificativas também foram bem parecidas e se resumem na declaração seguinte.

“Sim, porque antes não tinha nada. Por exemplo, eu mal ganhava um “parabéns” do meu chefe no dia do meu aniversário, mas hoje eu ganho um cartão com uma lembrancinha. Pode parecer bobo, mas funcionou. Me sinto importante.”

De acordo com os depoimentos quase que unânimes as ações tiveram um peso extremamente positivo. Pois como a empresa saiu do zero no seu relacionamento com o cliente interno, as pequenas ações aplicadas já fizeram a diferença e contribuíram para a valorização dos profissionais.

Já a terceira questão procura conhecer qual a visão dos colaboradores sobre as ações de marketing interno adotadas e aplicadas pela empresa. As pessoas responderam de forma comparativa, mais uma vez, conforme abaixo.

“Eu acho que eles estão tentando melhorar o ambiente. Isso é importante, porque como não tinha nada disso antes, era bem chato, mas agora eu fico na expectativa de saber o quê e quando eles vão fazer algo de diferente.”

“Creio que essas ações estão tentando fazer o clima da empresa ficar melhor. Antigamente, como não se faziam nada nessa área, era muito monótono e as pessoas praticamente não se falavam direito. Era tudo muito formal e frio.”

“Bom, eu acredito que a empresa finalmente percebeu que precisa nos valorizar como pessoas e ouvir as nossas sugestões, seja sobre algum problema ou melhora que tenhamos percebido.”

Acho que a empresa está mudando, ‘abrindo mais a mente’, por isso começou a fazer essas coisas. No início eu achei que não fosse fazer diferença, que fosse algo passageiro, mas fiquei surpresa e feliz de estar errada, me sinto mais próxima das pessoas inclusive da chefia.

De modo geral, pode-se perceber que eles ficaram empolgados e surpresos com o novo posicionamento da empresa. As respostas mostram ainda que mesmo as ações de endomarketing sendo poucas, mas se bem executadas e feitas de forma constante podem gerar resultados positivos.

Na quarta questão o objetivo era saber sobre a atuação estimuladora e motivadora do endomarketing. Nessa pergunta os colaboradores se mostraram um pouco confusos. Alguns responderam de forma positiva, mas outros de forma negativa, o que não é nenhum problema a priori. Porém ao justificarem as respostas

negativas, acrescentaram efeitos oriundos das ações de endomarketing, como comprovam as declarações a seguir.

“Acho que sim. Percebi que levanto até animada para vir trabalhar. Deve ter a ver com o endomarketing porque a minha demanda de serviço continua a mesma.”

“Sim, pois eu trabalho melhor agora, mesmo tendo mais empresas para cuidar.”

“Na verdade não vejo muita influência. Meu desempenho continua o mesmo. A única coisa que mudou é que agora a empresa está melhor.”

“Não acho que chegue a influenciar, mesmo com a redistribuição das empresas entre meu colega e eu. Continuo me empenhando normalmente como sempre fiz.”

Ao apresentarem essa divergência em relação ao endomarketing, pode-se notar que a realização das ações e a motivação de elas existirem deve ser melhor trabalhada de forma a fixar na percepção de todos os colaboradores a importância dessas atitudes e como elas são responsáveis por criarem um ambiente agradável onde possam desenvolver suas atividades da melhor forma possível.

A quinta questão refere-se à percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Entretanto essa questão foi respondida pela maioria, de forma complementar, às outras perguntas. Portanto, neste estudo ela será tratada de forma resumida, uma vez que as opiniões sobre esse tema, já foram apresentadas em algumas respostas acima. Em suma, as pessoas perceberam que o ambiente está mais acolhedor e esse espaço passou a ser visto com mais coleguismo e até mesmo mais colaborativo.

Já a sexta pergunta aborda a eficácia da comunicação interna. Esse foi outro ponto que chamou atenção, pois de maneira generalizada todos mencionaram a facilidade da comunicação vertical, isto é, da liderança para liderados e vice e versa. Já em relação a comunicação horizontal, alguns apontaram melhora por conta da facilidade de se estabelecer um relacionamento profissional. Seguem declarações.

A comunicação interna do chefe pra gente é bem prática. Ele chega na nossa mesa ou nos chama na mesa dele e diz o que precisa. Gostei dessa nova forma, por que antes ele falava da mesa dele e isso me incomodava. Já a comunicação com os colegas eu nunca tive problemas.

“Quando eu preciso falar alguma coisa com qualquer pessoa eu tenho bastante liberdade para isso. Seja pessoalmente ou por e-mail. Nesse ponto não posso reclamar.”

“Até que agora as pessoas estão mais receptivas. Tem dias que não são dos melhores, mas todos passamos por dificuldades. No geral tem sido fácil me comunicar com eles.”

Nota-se que houve uma mudança no modo das solicitações da chefia e que um problema antigo de ruídos de comunicação foi sanado. O endomarketing proporcionou que os relacionamentos profissionais fossem estabilizados e os exemplos partindo de cima para baixo, também auxiliaram nesse processo.

Por fim, a sétima e última pergunta é mais pontual e visa saber dentre as ações desenvolvidas quais as melhores em desempenho e receptividade. As comemorações de aniversário foram as mais mencionadas. A resposta abaixo condensa boa parte das opiniões apresentadas.

Como não tínhamos nada antigamente, tudo o que começou a aparecer só foi somando e melhorando o ambiente. Mas para mim, a melhor parte é quando comemoramos os aniversários, tanto de vida quanto de empresa. Passamos a ganhar bolo, lembrancinhas, abraços e risadas, cartões, etc. Me sinto muito honrada em perceber que sou importante para a empresa que trabalho há tantos anos.

Dessa forma, pode-se perceber que as ações de endomarketing criaram um ambiente integrado, comunicativo, seguro, enfim, saudável como um todo e que além disso, também permitiu que houvesse reconhecimento e valorização dos colaboradores e é nítido que eles sentiram essa mudança positiva e abraçaram a nova dinâmica proposta pela empresa.

## 4 CONCLUSÃO

Após todas as considerações apresentadas, tanto no referencial teórico quanto no estudo de caso, entende-se que o endomarketing possui um papel muito importante para as empresas, já que suas ações são pensadas e postas em prática visando alcançar o envolvimento e comprometimento de seus colaboradores, bem como transmitir os valores e objetivos da organização tentando alinhá-los com os objetivos e metas pessoais de cada integrante da empresa.

Além disso, por meio do endomarketing o clima organizacional e o ambiente de trabalho tornam-se estímulos para os colaboradores que por sua vez sentem-se motivados a continuarem contribuindo com o melhor que possuem e desempenhando atividades de maneira competente e com alta qualidade. O que por sua vez permite que a empresa se destaque frente às concorrentes no mercado. Isto faz com que se agregue ainda mais valor ao trabalho desenvolvido e surjam mais resultados positivos.

Outro aspecto a ser apontado é o fato de vivenciarmos uma revolução na informação e nos meios de comunicação, e a empresa que tiver boas práticas em ações que abordem e envolvam seus colaboradores em seus projetos, estará um passo à frente, pois as pessoas precisam ser vistas como seres humanos que possuem opiniões, anseios e problemas, e não mais como robôs ou máquinas programadas apenas para trabalho. E é nessa vertente que o endomarketing se mostra como uma boa ferramenta estratégica ao oferecer as melhores opções englobando e integrando de forma eficaz todos esses campos e suas características anteriormente mencionados.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. 2ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Jose Geraldo Gaurink. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. 2ed. São Paulo: Livro Pronto 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: Gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação, (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: < <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>>. Acessado em 24 de janeiro de 2018.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACEDO, Lídia Suzana Rocha, & SILVEIRA, Amanda da Costa. Self: Um conceito em desenvolvimento. **Paidéia**, Ribeirão Preto, Vol. 22, Nº 52. P. 281-289. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v22n52/14.pdf>>. Acessado em: 18 de janeiro de 2018.

MAIA, Tânia; ALVES, Paulo Roberto; BONELLI, Valério Vitor. O gerenciamento do endomarketing e da ética nas organizações. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, vol. 3, nº 2, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/53/67>>. Acessado em: 08 de janeiro de 2018.

NUNES, Paulo. **Definição Ombudsman**. Kwoow.net: Enciclopédia temática. 2016. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/ombudsman/>>. Acessado em: 25 de fevereiro de 2018.

OLIVEIRA, Marcelo. **Criando relacionamentos**: encantar para engajar a equipe. Ideia de Marketing. Endomarketing. Gestão de Pessoas. 2017. Disponível em: <

<http://www.ideiademarketing.com.br/2017/02/12/criando-relacionamentos-encantar-para-engajar-equipe/>>. Acessado em: 09 de fevereiro de 2018.

RAKOSKI, Louise. **Os diferentes perfis dos colaboradores e o impacto na produtividade**. Luminun, 2016. Disponível em: <<https://www.lumiun.com/blog/2016/12/importancia-de-conhecer-o-perfil-dos-colaboradores/>>. Acessado em: 01 de março de 2018.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SILVA, Sabrina; LIRA, Rodrigo Anido. Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes – RJ. **Revista Perspectivas Online**, Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Campos dos Goytacazes, vol. 9, nº 4, 2014. Disponível em: <[seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas\\_sociais\\_e\\_aplicadas/article/download/148/475](http://seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas_sociais_e_aplicadas/article/download/148/475)>. Acessado em: 17 de fevereiro de 2018.