

O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA ATIVA NA GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE ANÁPOLIS

Hariane Jackeline Rodrigues Silva¹⁷
Leandro Frederico da Silva¹⁸

RESUMO

Os colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização de clientes externos. O *Endomarketing* trata o funcionário como um grande colaborador da empresa, que precisa ser valorizado, incentivado e motivado. Quando a empresa coloca o colaborador como parte integrante do processo, muda a visão do mercado de pequenas, médias e grandes empresas no que diz respeito ao seu posicionamento como uma organização de sucesso. A presente pesquisa objetivou conhecer, analisar e acompanhar os processos de *Endomarketing* de uma organização, mostrando a sua importância e os seus benefícios para o sucesso. Numa abordagem qualitativa realizou-se uma pesquisa bibliográfica que foi fundamental para a construção do referencial teórico e para um melhor conhecimento sobre o tema. Enquanto que de forma quantitativa realizou-se uma pesquisa de campo com questionários direcionados aos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior privada, localizada na cidade de Anápolis-GO, onde através da análise dos dados obtidos revelou-se uma necessidade da melhoria da comunicação interna da empresa.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Comunicação. Cliente Interno. Motivação. Estratégia.

INTRODUÇÃO

¹⁷ Especialista em Docência Universitária pela Faculdade Católica de Anápolis, Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, Graduada em Jornalismo pela Faculdade Sul Americana.

¹⁸ Mestre em Ensino de Ciências pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), Especialista em Educação Matemática pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Bacharel em Direito pela UniEvangélica, Licenciado em Matemática pela Universidade Estadual de Goiás, Professor da Faculdade Católica de Anápolis, Professor do Ensino Básico da Rede Privada.

O *endomarketing* é uma ferramenta que ganha espaço dentro das empresas a cada dia. Bekin (1995) afirma que ele vem para a organização como forma de melhorar o fluxo interno de informações e manter o ambiente organizacional saudável, desenvolvendo assim estratégias eficazes de comunicação com o cliente interno, ou seja, os funcionários. A empresa que faz uso do *endomarketing*, segundo França (2010), constrói e mantém bons relacionamentos com os colaboradores, levando-os a ter comprometimento com a organização.

A principal função do *endomarketing* segundo Brum (2005) é atrair e reter o cliente interno, com a função de obter resultados positivos para a empresa através de ações do setor de comunicação, abordar aspectos da emoção, valores, crenças, participação e motivação junto a seus colaboradores podendo, assim, gerar maior lucratividade, melhores condições ambientais, responsabilidades corporativas e retenção de talentos.

Vendo os benefícios que o *endomarketing* traz para as empresas, o propósito deste estudo foi aprofundar sobre a contribuição dessa ferramenta para a gestão de pessoas das organizações haja vista que, segundo Brum (2010, p.22), o *endomarketing* é “uma das principais ferramentas de gestão de pessoas para as empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização”. Diante dessa realidade, questionou-se qual a importância do *endomarketing* como ferramenta da gestão de pessoas.

Evidencia-se a relevância do tema, pois o *Endomarketing* não é uma ferramenta ativa na gestão de pessoas. É importante mostrar às empresas que seus colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização de clientes externos. É uma tarefa muito difícil trabalhar o *marketing* externo se a realidade interna não condiz com a organização.

O objetivo do trabalho foi analisar sob uma abordagem de gestão de pessoas a relação de troca que acontece entre a organização e seus funcionários e demonstrar a importância e os benefícios do *Endomarketing* como ferramenta para uma gestão de pessoas eficaz e de sucesso. Também foram analisadas suas limitações ou mesmo disfunções.

Para a sistematização do estudo achamos por bem conceituar a comunicação que, segundo Salles (1990), é o conceito chave do mundo contemporâneo. Comunicar é uma das necessidades mais básicas do ser humano. Na sequência foram exploradas a comunicação interna na empresa, fundamental para qualquer organização e depois a comunicação estratégica empresarial, que permite o desenvolvimento e avanço.

Em seguida fez-se um resgate bibliográfico sobre o *marketing*, num breve contexto histórico, que traz na visão de Kotler (2000) que o *marketing* é um processo social do qual pessoas e grupos de pessoas conseguem aquilo que desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços. Também foram abordados o conceito, o objetivo e as aplicações do *marketing*. Em seguida trouxemos o *endomarketing* como ferramenta de uma gestão estratégica, abordando seu conceito, importância e aplicação como ferramenta estratégica e motivacional.

COMUNICAÇÃO: CHAVE DO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Um dos fenômenos mais importantes da espécie humana é o processo de comunicação. O que se encontra da ideia inicial sobre comunicação é que ela expressa a preocupação como processo linear e engloba: fonte, mensagem, canal e receptor. Segundo Marques de Melo (1975, p.31) “a comunicação é o processo de transmissão e recuperação de informações”.

O conceito mais disseminado sobre comunicação é o sentido de que a comunicação é uma transmissão de ideias da mente, de uma pessoa, por meio de um canal. Machado apud Salles (1990) define essa concepção ao destacar:

[...] comunicação é um conceito chave no mundo contemporâneo, pois dá conta de alguns processos vitais que definem esse mesmo mundo, mas está longe de ser um

conceito consensual. Alguns o tomam num sentido mais restritivo, abrangendo apenas o campo de atuação das mídias de massa, outros preferem dar maior extensão ao conceito, incluindo no seu campo semântico todas as formas de semiose, ou seja, de circulação e intercâmbio de mensagens, inclusive até fora do âmbito do social e do humano, no nível molecular por exemplo, ou na linguagem das máquinas. (MACHADO, apud SALLES, 1990, p. 170).

De acordo com Matos (2014, p.2-3) a palavra comunicação vem do latim *communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Matos conta ainda que a comunicação “é um processo tão natural como respirar, comer, beber água, rir, chorar ou caminhar, a comunicação é a força que movimenta a vida das pessoas, das empresas e das sociedades”.

Comunicar é um fenômeno que acontece a todo o tempo e o ser humano depende da comunicação para tudo na nossa vida pessoal, social ou profissional. O ato de comunicar é uma das necessidades mais básicas da existência e do relacionamento humano. Para Matos (2014, p.5):

Tudo o que é vida é comunicação, porque implica necessariamente a transmissão de informações, sentimentos, ideias e conceitos, de um ponto para o outro. O sangue transporta oxigênio para as células e, ao fazê-lo está a comunicar vida.

Como a comunicação é uma ferramenta muito poderosa, Matos (2014) nos alerta para o fato de que ela pode ser usada tanto para o bem da humanidade quanto para o oposto. É possível que sem comunicação haja complicação, da mesma forma que é possível essa complicação existir mesmo havendo uma comunicação.

A comunicação informa, motiva, ensina, emociona, vende, distraí, entusiasma, dá *status*, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e – em um paradoxo que confirma a grande magnitude do seu potencial – produz até mesmo a incomunicação. (MATOS, 2014, p.5).

O que o autor quer nos mostrar é que o bombardeio de notícias em diversos meios de comunicação de massa pode levar o indivíduo à

incapacidade de processar as informações, devido ao esgotamento da capacidade de percepção e compreensão. “É o que a teoria da comunicação define como entropia, ou seja, o estabelecimento do caos e da desordem na comunicação”. (MATOS, 2014, p.5).

Nessa mesma linha de raciocínio França (2010) afirma que nenhum grupo existe sem comunicação, na qual há transferências de significado entre seus membros. É pela comunicação que as ideias e informações podem ser compreendidas. “As funções da comunicação dentro do grupo e da organização referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações”. (FRANÇA, 2010, p.141).

Ainda segundo França (2010), o processo de comunicação é um fluxo. A mensagem é iniciada quando a fonte codifica um pensamento, e faz com que ele seja transmitido através de um canal até chegar no receptor, que irá traduzir a mensagem do emissor. As condições que podem afetar a mensagem são habilidades, atitudes, conhecimentos e o sistema sociocultural. França traz ainda a concepção de que a mensagem é o produto físico real da codificação da fonte, e pode ser um discurso, um texto, um quadro ou um gesto. “A comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a inferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos”. (FRANÇA, 2010, p.142).

De acordo com ele a comunicação acontece somente quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. Esse retorno da informação recebida é designado também como *feedback*¹⁹ que é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação.

Matos (2014) conta que o ser humano desenvolve-se e realiza-se graças a sua capacidade de comunicar e, assim, de interagir com outros indivíduos e com a sociedade. Ainda de acordo com Matos (2014, p.6), “Sem comunicação, há complicação”. A comunicação é qualquer ação que permita

¹⁹ Entende-se por *feedback* o processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou no futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente. (HILSDORF, 2012).

compartilhar conhecimento. Além de ser essencial para a transmissão de conhecimento se torna algo tão natural que não temos como viver sem ela. Sem comunicação atrapalhamo-nos no pensar, no fazer e no viver. Sem a comunicação o ser humano é incapaz de relacionar, compreender e solidarizar.

Comunicação Interna nas Empresas

Todos os profissionais que exercem funções gerenciais nas organizações precisam ter a habilidade de comunicar-se. De acordo com Gil (2012), uma comunicação eficaz é importante principalmente para os profissionais de recursos humanos, pois eles irão se comunicar oralmente com várias pessoas. “Basta considerar, por exemplo, uma entrevista para admissão de pessoal, um treinamento ou uma seção de negociação. Em qualquer dessas circunstâncias a comunicação desempenha papel fundamental”. (GIL, 2012, p.71).

Com o crescimento acelerado do mundo e das tecnologias, a comunicação se tornou algo de fácil acesso e muito importante para a vida em sociedade. Com as informações transmitidas com tanta rapidez Marchiori (2017, p. 28) diz que as organizações têm que se preocupar com o modo com que essas informações circulam dentro das empresas. Na mesma de linha de raciocínio, Weiler (2010, p.23) aponta que:

Na sociedade contemporânea, caracterizada pela competitividade e pelo caráter globalizante, a comunicação, ao contribuir para a eficiência dos processos organizacionais, desempenha papel vital no ambiente organizacional. Ela permeia toda a organização envolvendo as pessoas que fazem parte dela, por meio dos murais, jornais internos, *e-mails* e das conversas informais. Todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos constituem a comunicação organizacional.

Essa comunicação nas empresas por meio de jornais internos ou murais é considerada uma maneira formal de comunicação e bastante utilizada para passar informações para toda a empresa, ou apenas para um

departamento. Em relação às conversas informais deve-se ter um pouco mais de precaução, as informações geralmente surgem de boatos e apresentam distorções. Mas de qualquer forma ambas são formas de comunicação dentro de uma organização. Segundo Weiler (2010, p.23), “Só a comunicação pode coordenar, sincronizar e controlar os funcionários de modo que cumpram com os propósitos organizacionais”.

Comunicar está além de apenas saber o que dizer, também é preciso saber como dizer e como o outro receberá a informação. Dessa forma, é preciso saber discernir o que ouve e saber aproveitar o que lhe foi dito. Matos (2014, p.25) diz que “Muitos conflitos e desentendimentos humanos, problemas de gestão, erros e acidentes nas empresas são ocasionados, em sua grande maioria, pela deficiência ou simplesmente pela falta de comunicação”. Para que a comunicação seja bem-sucedida é preciso que ocorra com clareza a transmissão dos dados.

Com a transmissão das mensagens a preocupação vai muito além do que passar a informação, faz-se necessário saber se o que foi dito foi entendido, essa confirmação vem através do retorno que é o *feedback*. Matos (2014, p.40) afirma que sem o *feedback* o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem. Ou seja, não adianta ter passado a mensagem e não ter um retorno da confirmação de que os colaboradores realmente entenderam o que se foi dito, ou pedido.

Entre todas as dificuldades enfrentadas na comunicação interna Weiler (2010, p.33) destaca que os profissionais encontram uma dificuldade “em personalizar as mensagens para os diferentes níveis de funcionários, pois nem todos possuem o mesmo grau de escolaridade, cultura, experiências etc”. Para que essa comunicação seja feita de forma eficaz, é preciso estar atendo na forma como irá passar todas as informações. Lembrando sempre que cada cargo ocupado dentro da organização tem uma forma diferente de ser conversado. O e-mail formal, com palavras mais complexas é encaminhado aos cargos mais altos da empresa e para comunicados mais fechados. Para o comunicado aos demais funcionários é preciso ter uma linguagem mais informal para facilitar a compreensão.

Os meios de comunicação dentro de uma organização podem ser divididos, segundo Weleir (2010, p.35-41), em murais ou jornais de parede, caixa de sugestão, jornal, revista, rádios corporativas, intranet²⁰, e-mail, videoconferência, eventos, reuniões de ideias, áreas de lazer e *job rotation*²¹. Todas essas formas podem ser utilizadas dentro das empresas para que haja eficácia na comunicação, mas lembrando sempre do *feedback* para que seja possível medir essa eficácia.

Comunicação Estratégica nas Organizações

O termo estratégia pode ser uma forma de combinar os objetivos que pretendem alcançar a longo prazo e as decisões que precisam serem tomadas a curto prazo. Sendo assim possível prever o que poderá vir a acontecer no futuro. Para que uma decisão seja estratégica, deve-se considerar o modo como as reações de toda equipe podem acontecer, assim como o ambiente, o processo e o acaso.

A estratégia é o caminho que a princípio mapeia para posteriormente procurar agir de modo com que as decisões se ajustem aos objetivos traçados no início. Carrillo (2014) conta que o primeiro passo na criação de uma estratégia é saber para onde vai, pois não se pode começar uma viagem sem saber o destino. Assim, poderá chegar no segundo passo que consiste em coordenar as ações e os recursos disponíveis.

A estratégia desempenha uma função importante na gestão da comunicação. É importante compreender que, se a comunicação estratégica de uma determinada empresa não for gerida ela não será estratégica. Gerir essa comunicação é utilizar os recursos disponíveis para alcançar os objetivos. Para Carrillo (2014,p.76) “A comunicação estratégica necessita de recorrer a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos”.

²⁰ Uma rede corporativa que contém vídeos, fotos e notícias, além de espaços para buscas, troca de e-mails e conversas. (WEILER, 2010).

²¹ A rotatividade dos funcionários por diversas áreas por um período de tempo. (WEILER, 2010).

A comunicação estratégica precisa de todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos. Carrillo (2014, p.76) explica que “Cada uma destas formas será delimitada pela sua própria tática e pelos seus próprios planos de ação, constituindo aquilo que é muitas vezes referido como estratégias de comunicação parciais”. Sendo assim, a comunicação estratégica contribui para a criação de valor e para a satisfação dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

Segundo Carrillo (2014, p.78), a definição de comunicação estratégica na organização é:

O esforço de gestão da comunicação a longo prazo exigido a uma organização, no seu ambiente específico, para que a sua relação com os seus stakeholders aproveite a sua evolução, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na perspectiva e na visão da sua estratégia global. Será operacionalizado um mecanismo de ações táticas que se dividirão, elas próprias, em planos de ação de comunicação com um prazo claramente definido, de modo a alcançar os objetivos definidos *a priori*.

Sendo assim, a comunicação estratégica irá destinar-se para gestão dos recursos intangíveis de uma empresa, ela estará a serviço da gestão, construindo a melhor forma de comunicação. Para que isso ocorra, é necessário que as organizações pensem de um modo diferente e que tenham uma estrutura com uma equipe de comunicadores forte e eficaz. França (2010) destaca que a comunicação é o canal fundamental das organizações, que as liga aos ambientes interno e externo.

Uma gestão de comunicação adequada poderá permitir à organização conceber, desenvolver, pôr em prática e manter a sua estratégia nos diferentes níveis das suas ações, o que irá ajudar a ajustar as suas estratégias corporativas ao ambiente, garantindo a sua consistência e continuidade, e desenvolvendo uma linha de ação permanente. A comunicação estratégica torna-se uma força organizacional imprescindível para o sucesso das empresas. Nesse sentido, vem para as organizações o marketing que trabalha a comunicação externa, a relação empresa e cliente.

O Marketing no Contexto Histórico

Marketing é o desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. De acordo com Kotler e Keller (2006) o *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento, que beneficie a organização e seu público interessado. De uma forma bem simples Kotler (2000) afirma que o *marketing* é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas conseguem aquilo que desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

A história do *marketing* está ligada à história da humanidade e sua evolução. Desde as civilizações antigas, segundo Kotler (2000, p.47), “havia pessoas com visão de marketing, ainda que intuitivamente, considerando que muitos artesões conheciam bem seus clientes, suas características e necessidades, e se desdobravam sempre no atendimento de suas encomendas”. No entanto, a produção era artesanal e muitas vezes os artesões não conseguiam atender toda a demanda.

Kotler (2000) explica que apesar de terem como foco a melhoria dos seus produtos, as empresas os aprimoravam sob o ponto de vista técnico e desconsiderava as reais necessidades dos consumidores. No período de 1780 até o início da década de 90 do século XX, não havia a menor preocupação por parte das empresas em criar vínculos com os clientes ou prestar serviços que mantinham sua preferência a longo prazo.

A mentalidade de vender sem se preocupar com o cliente tem como pressuposto que os clientes devem ser persuadidos a consumir seus produtos, isto, segundo Kotler (2000) gera, a longo prazo, uma série de clientes insatisfeitos, fazendo-os perceberem que compravam produtos que não correspondiam as suas reais necessidades. Desta época, decorreu o conceito de que marketing se resumia a vendas, propaganda e promoção.

Conforme Barreto e Honorato (1998) o desenvolvimento tecnológico começa a aparecer em 1945 e proporciona novos materiais, novas tecnologias, novas fontes de energia, novos canais de comunicação e popularização. Isto causou uma sofisticação nos produtos e processos de produção. Nesse contexto, as empresas começam a buscar uma nova atuação no mercado. Elas começam a se preocuparem com a satisfação das necessidades dos clientes, mudando o conceito e dando liberdade para o consumidor ter opções de escolha dos produtos oferecidos.

Esse cenário muda completamente na década de 90. Com essa mudança, o mercado se torna cada vez mais exigente, os consumidores querem produtos com maior qualidade e serviços superiores. Dessa forma, as empresas passam a adotar uma postura orientada para o marketing, que segundo Kotler e Armstrong (2007, p.3) “a função do *marketing*, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes”. Os dois principais objetivos do marketing, para Kotler e Armstrong (2007), são atrair novos clientes e manter os clientes atuais.

O bom *marketing* é essencial para o sucesso de toda organização. Se o profissional de marketing entender as necessidades dos clientes e conseguir desenvolver produtos que satisfaçam essa necessidade, vai conseguir encantar o cliente de maneira eficiente. Para Kotler e Armstrong (2007, p.4):

[...] o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. [...] o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Las Casas (2004) caracteriza a evolução do *marketing* em três fases devido às grandes mudanças ocorridas: a era da produção, a era das vendas e a era do *marketing*. Na era da produção e das vendas a demanda era maior que a oferta, ou seja, não havia muitas ofertas de produtos para comprar. As

vendas eram feitas por encomendas e não havia concorrentes. Até que chega a última era, que foi a do *marketing*.

Com a era do *marketing*, deu início a concorrência e com isso o poder de escolha do consumidor, que passou a ser cada vez mais valorizado, sendo assim os produtos deveriam estar de acordo com a necessidade e desejo dos consumidores. “O cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados. Estava determinado o conceito de marketing, em que o consumidor passava a ser considerado o ‘rei’”. (LAS CASAS, 2004, p.21).

O *marketing* evoluiu, com ele as novas mídias, tecnologias e estratégias voltadas para o comportamento do consumidor. A valorização do cliente vem crescendo a cada dia, hoje é nítida a preocupação em satisfazer as necessidades e os desejos do cliente externo, superando sempre as suas expectativas.

Objetivos e Aplicações do Marketing

O *marketing* estuda as causas e os mecanismos que regem as relações entre os consumidores e as empresas. Segundo Las Casas (2004), o objetivo final do marketing é assegurar o ganho do maior benefício possível. Sendo assim, o *marketing* atua em dois sentidos, de um lado a empresa oferece produtos de qualidade e estimula a demanda e o crescimento do mercado, e do outro lado o consumidor exige da empresa bons produtos que lhe tragam satisfação e benefícios.

Para Las Casas (2004, p;26):

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

De acordo com Kotler (2007), o *marketing* tem como objetivo conhecer e compreender as necessidades do cliente tão bem, que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O processo de *marketing* se inicia antes mesmo da empresa ter o produto, sendo assim o *marketing* é um complemento da venda. “Hoje, o *marketing* não deve ser entendido como no velho sentido de efetuar apenas a venda, mas no sentido de também satisfazer as necessidades dos clientes. A venda ocorre somente depois que o produto é produzido”. (KOTLER, 2007, p.3).

O *marketing* pode ser utilizado como uma ferramenta de longo ou médio prazo, isso vai depender do campo de atuação no mercado e o que se espera alcançar, mas sempre com a finalidade de se obter o maior benefício possível para os seus consumidores. De acordo com Lupetti (2007, p. 8), com as mudanças que vem acontecendo no decorrer dos anos, a definição de *marketing* e a forma em que ele vem sendo aplicado tem acompanhado a mesma, mas sempre com o objetivo de atender as necessidades do consumidor, oferecendo os melhores produtos e serviços.

A aplicação do *marketing*, segundo Lupetti (2007), para ser feita de maneira correta, deve utilizar variadas técnicas de mercado, ferramentas, ações, tecnologia e a distribuição e acesso aos produtos e serviços. Por isso, é preciso buscar o melhor ajustamento entre os produtos, serviços específicos e grupos de consumidores no mercado e cabe ao *marketing* a tarefa de realizar esse ajustamento, trabalhando bem todas essas técnicas a empresa chegará até seus clientes com êxito.

Do *Marketing* para o *Endomarketing*

Trabalhar a comunicação externa é de suma importância para estreitar os caminhos com o seu cliente. Porém, faz-se ainda mais importante trabalhar primeiramente a comunicação com o cliente interno da organização, o funcionário. Na comunicação interna é necessário adotar uma ferramenta que propicie ao colaborador o melhor e mais rápido entendimento das informações

pois, de acordo com Brum (2003), o funcionário aceitando a informação haverá um processo informativo e um alcance dos objetivos globais da empresa.

Nesse mesmo contexto, Wood Junior (1995) afirma que:

A estratégia de marketing interno orienta as atividades dentro da organização. Assim como estratégia de marketing externo ajuda a empresa a alcançar os clientes fora da organização, a de marketing interno está dirigida a atingir clientes internos, tornando mais fácil a cooperação estreita entre indivíduos, departamentos e unidades. (WOOD JUNIOR, 1995, p.27).

O trabalho do *marketing* interno é encantar e incentivar os clientes internos para que assim possam encantar os clientes externos. Para Kloter (1998), o *marketing* interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar os funcionários para que eles atendam os consumidores com presteza e gentileza. Dentre todas as funções no marketing interno, vale destacar aquela em que trabalha com o funcionário, a importância do cliente da empresa criando um ambiente favorável a todos.

Sobre este ambiente, Bekin (1995), afirma:

É um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é fundamental renovar a própria concepção de marketing que não pode ser visto mais como uma atividade isolada. (BEKIN, 1995, p.7).

A comunicação interna na verdade faz parte do *endomarketing*. Ou seja, a comunicação é uma ferramenta do *endomarketing*. O *Endomarketing* possui uma importância estratégica dentro das organizações conforme Matos (2014), pois motiva e incentiva o bom relacionamento, além de gerar um maior comprometimento do funcionário com a empresa e com o cliente externo.

O *Endomarketing* além de estratégico pode ser uma ferramenta dentro da Gestão de Pessoas que irá atrair, engajar e reter colaboradores, basta que ele seja aplicado corretamente e desenvolvido por pessoas capacitadas. O *marketing* e o *endomarketing* se complementam, para aplicar

ferramentas de marketing é preciso aplicar anteriormente o *endomarketing*, assunto que será tratado na próxima seção.

O *Endomarketing*

O *endomarketing* tem sua ramificação do *marketing* tradicional, conforme Bekin (1995), criador do termo, a palavra “endo”, vem do radical grego, que dizer “movimento para dentro”, onde se traduz no *endomarketing* a sua funcionalidade interna na organização, tendo como público alvo os colaboradores e demais agentes internos da empresa. Utiliza-se de um conjunto de ações de marketing orientado para os colaboradores, ou seja, para seu público interno.

A gestão estratégica do *endomarketing* viabiliza junto aos colaboradores a percepção de valorização, bem como a visão de sua relevante importância para a organização, onde, notadamente segundo Bekin (1995), constrói-se um ambiente favorável e harmonioso, visando a proporcionar qualidade e excelência nos serviços prestados. Voltado para o relacionamento interno, o *endomarketing* aborda aspectos da emoção, valores, crenças, participação e motivação junto a seus colaboradores.

Segundo Bekin (2005, p.70),

Um programa de *endomarketing* deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos; serviços e campanhas publicitárias.

O *Endomarketing* é uma ferramenta que realiza ações voltadas para um melhor relacionamento entre a empresa e funcionários, podendo gerar maior lucratividade, melhores condições ambientais, responsabilidades corporativas e retenção de talentos. “Não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo”. (KOTLER, 2000, p.44).

Bekin (2005), ainda ressalta que o endomarketing precisa ser trabalhado antes do marketing, para preparar e fornecer uma estrutura para que o colaborador realize seus afazeres com excelência obtendo, assim, um resultado positivo e um bom programa de endomarketing que passe por todos os setores da empresa gerando, então, um ambiente adequado e integrado aos desejos da instituição.

Ainda segundo Bekin (1995, p.17), aspectos do endomarketing junto aos colaboradores:

O grande desafio do Endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados e, conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

É preciso que a empresa coloque o colaborador como parte integrante do processo, para mudar a visão do mercado de pequenas, médias e grandes empresas no que diz respeito ao seu posicionamento como uma organização de sucesso, além de trabalhar a motivação dos colaboradores. Atitude de estratégias como essa, tem como intenção orientar o colaborador para atender os clientes com maestria, tornando-os capazes de tirar qualquer dúvida que surja dentro na empresa.

O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe. “São fatores de extrema importância para motivação dos funcionários o reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa, remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional”. (BEKIN, 1995, p.79).

Quando são valorizados critérios que priorizam o grupo, a empresa caminha para o sucesso.

Essa valorização individual é dada através do resultado final do desempenho que um funcionário pode exercer no grupo. Os funcionários necessitam de informações para se tornarem capazes de realizar suas tarefas com eficiência, que vai desde campanhas publicitárias até serviços prestados pela empresa. (BEKIN, 1995, p.80).

Para que essa valorização aconteça é preciso de um encarregado preparado. É função de um profissional da comunicação administrar a comunicação da empresa, seja ela interna ou externa. Esse profissional irá cuidar para que a comunicação não tenha ruídos. Esses ruídos interferem de forma direta nos resultados da empresa. Uma informação trocada entre os diversos setores internos com ruídos prejudica todo o trabalho da organização e corrompe a comunicação externa.

O *Endomarketing* na Gestão de Pessoas como Ferramenta Estratégica e Motivacional

O *endomarketing* como uma ferramenta estratégica da gestão de pessoas é importante devido a diversos fatores, vale destacar que ele é o responsável pelo alinhamento dos funcionários da empresa para fazer com que ela alcance seus objetivos organizacionais. França (2010) afirma que o *endomarketing* contribui bastante com o relacionamento da empresa com o público interno e externo.

Essa ferramenta permite um fortalecimento nas relações interpessoais, onde todos são vistos como clientes. Um dos principais objetivos do *endomarketing* na gestão, segundo França (2010, p.151), “consiste em atrair e manter talentos para a empresa, o que coincide com o objetivo do RH. Outra coincidência está na orientação dada aos empregados para atingir os objetivos e metas organizacionais”. Em resumo, o *endomarketing* caminha junto ao RH em função de satisfazer as necessidades dos clientes internos para atingir os externos.

Para que a empresa tenha uma relação duradoura com os seus funcionários, é preciso criar e manter um canal aberto de comunicação que possibilite que as informações ocorram em duas vias, nos dois sentidos, empresa para funcionário e funcionário para empresa. Se trabalhado assim, o *endomarketing* vira uma ferramenta eficaz de interação e comunicação possibilitando que todos cumpram suas tarefas com eficácia.

Alguns aspectos do endomarketing junto aos colaboradores são ressaltados por Bekin (1995, p.17):

O grande desafio do Endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados e, conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

O *endomarketing* na função de atrair, desenvolver, motivar e comunicar-se com os funcionários faz uso de processos de RH, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, além de se usar técnicas de comunicação, pesquisa e segmentação de mercado. Para França (2010), um bom programa de endomarketing precisa contar com a parceria de todos estes setores, caso isso não ocorra, os programas não irão atingir os objetivos e metas esperadas.

Lacombe (2005) defende que os funcionários são elementos de transformação das organizações, sendo assim, o encantamento de um bom atendimento depende deles. Se os colaboradores estiverem satisfeitos, executarão com qualidade seu serviço. Deste modo, a mudança não pode ocorrer de fora para dentro da empresa, mas sim do interior da empresa para o ambiente externo.

Bekin (2005) atenta que satisfação é sinônimo de produção e que motivação é aspecto decisivo na relação empresa/empregado. Sendo assim, ele afirma que o endomarketing é a essência da organização, pois é responsável pelo desenvolvimento e pelo comprometimento de todas as pessoas que fazem parte de qualquer empresa que visa ao crescimento.

Na mesma linha de raciocínio, Gil (2012) destaca que:

Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com os seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características. (GIL, 2012, p.44).

Cobra (1993) relata que:

De Magistro de Filosofia – ano XI no. 23 – 2018

Quando o nível de relacionamento das pessoas dentro da empresa é bom, elas se tornam mais produtivas, alavancando maior competitividade. Portanto, quando o nível de relacionamento for alto, ou for baixo, a empresa estará sendo mais ou menos competitiva. Deletar problemas de relacionamento e eliminá-los é tarefa do endomarketing [...] que irá vender às pessoas da organização, os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido [...]. (COBRA, 1993, p.471).

Manter as equipes de funcionários motivadas e informadas com os valores da empresa aumenta as chances de sucesso. Ainda conforme Brum (2003), o endomarketing é muito mais do que vender apenas, é vender um produto internamente antes que ele seja divulgado para o público externo.

Segundo Chiavenato (2004), as organizações precisam de pessoas motivadas, “que participem ativamente nos trabalhos que executam para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade e é neste contexto que, para satisfazer o cliente externo, as organizações antes devem satisfazer seus próprios funcionários”. (CHIAVENATO, 2004, p.448).

Para que o *endomarketing* seja bem sucedido dentro de uma organização, França (2010, p.152) relata alguns pontos que precisam ser satisfeitos:

- Deve ser tratado como parte integrante da estratégia global da empresa;
- Não deve ser contrariado pela estrutura organizacional ou pela falta de apoio do gerenciamento;
- Necessita de total apoio da alta administração;
- Precisa envolver todas as categorias de empregados – começando com a alta administração, seguindo com a média gerência, alcançando o pessoal de contato com os clientes e terminando com o pessoal de apoio, haja vista que todos influenciam, direta ou indiretamente, o serviço recebido pelo cliente.

O *endomarketing* é um meio de diminuir o isolamento dos departamentos de uma empresa, reduzindo atritos e superando resistência a mudanças. A informação em todos os setores é um aspecto muito importante. Brum (2010) fala que quando os funcionários recebem o mesmo tipo de

informação com a mesma abordagem, eles se tornam mais integrados com a empresa.

O *endomarketing* causa mudanças na cultura organizacional. França (2010, p.155) relata que “o sucesso da empresa é resultado da satisfação dos clientes internos e externos”. Para que essa satisfação ocorra é preciso conhecer o cliente interno a fundo, sendo assim, o *endomarketing* é um modelo de gestão de pessoas que faz uso de filosofia, conceitos e técnicas de comunicação, *marketing*, estratégia e recursos humanos. O conjunto de todos esses setores e profissionais respectivos motivará os funcionários, alcançando a satisfação do cliente externo e fortalecendo o relacionamento com o cliente interno.

METODOLOGIA

Para o trabalho, em um primeiro momento, fez-se uso da pesquisa bibliográfica. Essa etapa foi fundamental na consolidação do capítulo teórico, o que se deu por meio de consultas a livros, artigos científicos, dissertações e teses. Momento que possibilitou um maior conhecimento sobre o *Endomarketing*, *Marketing* e Comunicação.

Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de aplicação de questionário em que se objetivava descobrir qual o entendimento dos funcionários de uma Instituição de Ensino Superior (IES) a respeito do *endomarketing*, e quais as ferramentas de comunicação interna os profissionais do RH aplicam em sua gestão.

Pelo levantamento dos dados da pesquisa, por meio da aplicação de questionários, foi possível conhecer também o público-alvo. Por fim, realizou-se a análise dos dados e o diagnóstico dos resultados, momento onde foi possível verificar o conhecimento dos funcionários sobre o *endomarketing* e também verificar como os gestores da IES fazem uso da ferramenta.

A pesquisa foi aplicada para funcionários de uma Instituição de Ensino Superior privada, situada na cidade de Anápolis-GO. Foram realizadas

6 perguntas iniciais para traçar o perfil do respondente, com informações sobre idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho e se possui cargo de chefia. O questionário foi composto por 19 questões objetivas e uma discussão. A instituição possui em seu quadro de funcionários administrativo, 16 funcionários, destes, todos os 16 responderam à pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Quando questionados sobre o que motivou a escolha da instituição para trabalhar, a maioria dos colaboradores respondeu que o fator motivacional foi a realização profissional, representado por 37%; 25% tiveram como fator motivacional a busca por estabilidade; 19% salário e benefícios; 6% região que está localizada. Os 13% restantes disseram que o fator motivacional foram outros e destacaram de forma discursiva, convite feito por algum líder da empresa e folga nos feriados.

Segundo Chiavenato (2009), a motivação é um dos fatores que mais influenciam o comportamento das pessoas. Ela varia de indivíduo para indivíduo e produz diferentes padrões de comportamentos. Conhecer esses fatores motivacionais dos funcionários coletados na pesquisa é fundamental para conhecer o funcionário em si e trabalhar a necessidade de cada um. De acordo com Gil (2012), a motivação é a chave do comprometimento. “Identificar fatores capazes de promover as necessidades dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com elas vem-se tornando tarefa das mais importantes para o gerente”. (GIL, 2012, p.201).

Para lidar com a motivação é preciso reconhecer quem está ou não motivado e se os benefícios que a IES oferece estão satisfazendo todo o quadro de funcionários, pois um colaborador desmotivado pode influenciar e desmotivar todos os outros. Um recurso que poderia ser usado para mensurar isso é o *endomarketing* que, segundo França (2010), procura apoiar cada uma das etapas do processo motivacional e tem como resultado o comprometimento do colaborador com a empresa.

Ao indagar sobre a importância do cargo que ocupa na empresa, 56% dos colaboradores responderam que ocupam um cargo muito importante, os outros 44% marcaram a opção importante. Sendo assim, percebeu-se que todos os funcionários, o que equivale a 100% do total reconhecem que suas funções na empresa, independente de qual, é importante. Já, quando perguntado sobre a importância do comprometimento dos colaboradores com a empresa, 69% responderam ser muito importante e 31% responderam ser importante. Sendo assim, 100% do total da amostra considera importante o colaborador ter comprometimento com a instituição.

Reconhecer a importância dos colaboradores na empresa é fundamental para estreitar os passos entre colaborador e empregador em qualquer organização. Mas, o colaborador também precisa ter consciência que seu papel na organização é importante. Segundo Chiavenato (2010), “as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade”. (CHIAVENATO, 2010, p.5).

Conforme a análise, todos os colaboradores reconhecem a sua importância na empresa, sendo assim, torna-se necessário que a instituição estimule os funcionários, esses estímulos podem ser buscados através de atividades do endomarketing. Chiavenato (2010) diz que “o equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar fazendo contribuições à organização garantindo, com isso, sua sobrevivência e eficácia”. (CHIAVENATO, 2010, p. 85).

A relação entre os funcionários e empregadores precisa ser uma relação aberta e de respeito mútuo. Segundo Chiavenato (2010), cada um precisa saber seu papel na instituição e cumprir com as tarefas que lhes foram delimitadas. Quando questionados sobre a parceria entre os setores da instituição, 75% afirmaram serem parceiros e 25% afirmaram serem muito parceiros. Percebe-se que existe bastante parceria entre os setores da empresa, um ponto positivo para a instituição pois essa parceria faz com que o colaborador tenha uma melhor relação com a empresa e com os seus colegas de trabalho.

Foi procurado conhecer como é a interação entre a empresa e o funcionário, sendo que quarenta e quatro por cento disseram que existe muita interação, 25% disseram que existe pouca interação, 19% disseram que existe interação mas que ela poderia ser melhor, 6% disseram que não existe interação e 6% disseram não saber responder.

Percebe-se que, apesar da pesquisa mostrar que os setores da empresa são parceiros, existe uma insatisfação quanto a interação empresa e funcionário. É preciso que o administrador descubra qual o motivo dessa insatisfação. Segundo França (2010), a promoção de interação e satisfação no ambiente de trabalho têm como intuito integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais.

Por isso, é preciso começar a enxergar a importância de se trabalhar o *endomarketing* pois ele precisa ser trabalhado antes do marketing, porque a satisfação do cliente externo depende da satisfação do cliente interno. O *endomarketing* vai cuidar do relacionamento, da interação empresa e funcionário quebrando, assim, qualquer forma de insatisfação.

Sobre as informações internas serem claras e acessíveis a todos os colaboradores, 63% afirmaram serem claras, 19% muito claras, 12% afirmaram que as informações não são claras e 6% nem pouco e nem muito clara. Pode-se perceber uma insatisfação em 18% dos colaboradores. Esse resultado deixa claro a importância de se trabalhar *endomarketing* na instituição, pois se tem 1 colaborador insatisfeito significa que está tendo ruídos na comunicação.

A origem do ruído pode ser por parte do emissor ou do receptor, em uma organização geralmente a comunicação requer uma resposta muito rápida, por isso não pode haver espaço para os ruídos. Apesar da amostra apontar 19% dos colaboradores não acharem as informações claras, é um ruído e esse ruído precisa ser encontrado para evitar problemas futuros na IES.

Quando a instituição trabalha atividade de *endomarketing* não encontra esse tipo de problemas com as informações e comunicações internas, pois segundo Bekin (1995), a comunicação interna é a espinha dorsal do *endomarketing*, trata do principal meio para fortalecer o relacionamento entre os empregados e a organização.

Brum (2005) destaca que com o endomarketing é possível tornar o empregado melhor preparado e bem informado oferecendo a ele educação, atenção e carinho, incentivando a criatividade e a felicidade pois, assim, o funcionário seria capaz de encantar e entusiasmar o cliente externo, com isso os objetivos da instituição seriam alcançados com maior facilidade.

Quando perguntados se o líder imediato é um bom comunicador, 63% responderam muito bom, 31% responderam ser um bom comunicador e 6% que não é um bom comunicador. Dentro da instituição o papel mais importante é do líder, pois ele é responsável pelas pessoas de sua equipe e suas ações, além de ser o principal incentivador.

Para ser líder é preciso ter a capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com sucesso. Esses desafios exigem grande domínio das técnicas de comunicação. Entretanto, muitos administradores não valorizam a comunicação. (CORRADO, 1994 apud PIMENTA, 2009, p. 167)

Nota-se com a análise que existe um pequeno grupo que não considera o líder um bom comunicador. Segundo Brum (2010, p.18), “tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/empregado, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do *endomarketing*”. A liderança, segundo Chiavenato (2010), é um processo cuja finalidade é influenciar um indivíduo, ou grupo, na realização de suas atividades para o alcance dos objetivos e metas. Sendo assim, para liderar de maneira positiva e influenciar os funcionários, o líder precisa exercer muito bem sua habilidade de se comunicar.

Neste ponto, questionou-se saber qual o conhecimento do cliente interno a respeito do *endomarketing*. Como a representação gráfica mostra, 38% disseram que conhecem bem endomarketing, 25% disseram que conhecem apenas por nome, 19% não conhecem, mas já ouviram falar, 12% não conhecem e nunca ouviram falar e 6% não se lembram.

Nota-se pela coleta dos dados que 62% dos funcionários não conhecem o *endomarketing*, o que leva a crer que ele não deve ser aplicado na

instituição pois trata-se de atividades voltadas para todos os colaboradores e não apenas alguns. Para Las Casas (2012, p.41), “da mesma forma que uma empresa procura usar diferentes ferramentas de comunicação para abordar os seus clientes e conquistá-los, as empresas devem fazer o mesmo para seus clientes internos”.

Também foi perguntado se a instituição trabalha *endomarketing*. Trinta e um por cento dos funcionários disseram que sim, a empresa trabalha. 31% que não trabalha e 38% não souberam responder. Podemos perceber aqui que o índice negativo é maior do que o positivo, equivalente a 69% do total do universo. Se a empresa realmente trabalha endomarketing ele está sendo trabalhado de maneira equivocada pois o processo de endomarketing engloba todos os funcionários e não apenas alguns.

Além do *endomarketing* ser uma importante ferramenta de motivação aos colaboradores, Gronroos (2013) diz que “o foco é dirigido aos bons relacionamentos internos entre as pessoas em todos os níveis da organização, de modo a criar entre os funcionários [...] um estado de espírito orientado para o serviço e para o cliente”. (GRONROOS, 2013, p.406).

Percebe-se que na questão anterior apenas 38% disseram conhecer endomarketing, este índice baixo nos dá indício de que a empresa não trabalha endomarketing ou trabalha equivocadamente. Porém, deve-se considerar que 31% dos funcionários possui ensino médio, podendo assim não conhecer o termo. Mas em contra ponto 69% são graduados ou pós graduados, sendo assim, 38% uma quantidade baixa para conhecimento da ferramenta.

Já na questão discursiva número 6 (não disposta em gráficos, pois foi uma questão aberta), os funcionários responderam que os recursos usados pela chefia para comunicação são apenas as reuniões, já os funcionários que têm cargo de chefia responderam que além das reuniões ocorre o uso de *internet, e-mail, grupos de WhatsApp, mural e intranet*.

Pensando em todos esses pontos, se os chefes afirmam usar esses meios de comunicação interna que compreende uma das atividades do *endomarketing*, como podem os colaboradores não conhecerem essas atividades? Outro ponto que nos leva a reflexão, existe realmente

endomarketing na instituição? Porque se existe, ele está sendo trabalho de forma desacertada. Ou podemos indagar, os colaboradores foram sinceros nas respostas? Pois está bastante visível as contradições em suas respostas.

Neste ponto da pesquisa foi procurado saber como são feitas as ações de *endomarketing*. Sessenta e dois por cento dos funcionários disseram que não conhecem as ações, 25% que as ações são eficientes e 13% que as ações são pouco eficientes. Novamente volta-se a mesma reflexão: se a instituição pratica atividades de *endomarketing*, como é possível que 62% dos funcionários não conheçam essas ações se essas ações deveriam serem voltadas exatamente para eles.

Não faz sentido, os colaboradores são a principal razão do *endomarketing* existir, se a ação de *endomarketing* não está chegando no cliente interno então essas ações não existem pois, de acordo com Ponce (1995), um dos principais objetivos do programa de *endomarketing* é estimular a participação de todos os elementos da organização.

Outro ponto a ser observado é que 38% dos funcionários disseram que conhecem bem *endomarketing* (como mostra o gráfico 12) e 31% dos funcionários disseram que a organização trabalha com *endomarketing* (como mostra o gráfico 13). Mas nessa questão 25% dos funcionários disseram que as ações são eficientes. Como 25% dos funcionários podem afirmar que as ações são eficientes, sendo que as análises dos gráficos anteriores vêm mostrando que ou a IES não trabalha com *endomarketing*, ou as aplicações não são de alcance de todos ou está sendo aplicado de forma desacertada.

Quanto à importância do *endomarketing* para a empresa, 44% dos colaboradores disseram não saber responder, 37% disseram ser importante e 19% disseram ser muito importante. Quarenta e quatro por cento dos colaboradores é um índice muito alto para não conhecer a importância do *endomarketing* para instituição. *Mais uma vez chega-se à reflexão de que, se a instituição trabalhasse endomarketing*, a maioria dos funcionários saberia qual a sua importância para a empresa.

Quando perguntado nessa questão qual a importância do *endomarketing* para o seu trabalho, 38% dos colaboradores não souberam

responder, 31% disseram ser importante, 19% muito importante, 6% não é nem pouco e nem importante, e 6% pouco importante. Então, de acordo com o Gráfico 15, a metade dos colaboradores afirmou que o *endomarketing* é importante para o seu trabalho e a outra metade ficou dividida entre: não souberam responder, não é importante e tanto faz.

Conforme Bekin (2005, p.69):

O que caracteriza precisamente o *Endomarketing* é o seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário e o que está implícito na forma “tratar o funcionário como cliente”. [...] a motivação, a valorização, e o comprometimento do funcionário na óptica do *Endomarketing* precisam estar integrados ao cotidiano da empresa.

Se a instituição trabalhasse atividades de *endomarketing*, acredita-se que esse resultado seria diferente. Se os colaboradores soubessem o quanto o *endomarketing* é importante para eles e para a instituição, e o quanto de benefícios eles teriam com isso, eles solicitariam dos chefes imediatos um programa de *endomarketing* de sucesso ou, se a IES já o possui, um programa correto de *endomarketing*. E se os chefes soubessem o quanto um programa de *endomarketing* faz bem para a instituição e pra os funcionários, esse programa já estaria ativo se não possui ou ativo da maneira correta, se já possui.

Nessa questão, foi pedido para que os funcionários classificassem a comunicação interna da instituição. Cinquenta e seis por cento disseram que é boa, 19% ótima, 19% regular e 6% ruim. Pode-se notar que 25% dos funcionários se mostraram insatisfeitos com a comunicação interna da instituição. Esse resultado poderia ser diferente se atividades de *endomarketing* voltadas para a comunicação interna fossem ativas na IES, ou se já for ativa, se for aplicada da forma certa.

França (2010) destaca que é pela comunicação que cada um dos colaboradores terá acesso a informações sobre os objetos, metas e estratégias da empresa. E aponta ainda que existem vários canais de comunicação para serem usados: “vídeos, manuais, palestras internas, reuniões, comunicados, murais, revista e jornal interno, rádio interno, intranet

etc.” (FRANÇA, 2010, p.153). Com o avanço das tecnologias e dos aplicativos via internet essas opções duplicam.

Tomasi e Medeiros (2014) destacam um fator bem relevante no processo da comunicação que é a percepção do indivíduo, pois cada um tem uma maneira de receber as informações. Sendo assim, como já foi discutido no capítulo sobre comunicação, para que haja uma comunicação eficaz a empresa precisa ter cuidado com a forma com que os funcionários recebem as informações e os que eles extraem do que escutam.

Como é um dos objetivos do trabalho reconhecer o potencial do *endomarketing*, faz *jus* compreender e discutir com os colaboradores as atividades que são aplicadas e trabalhadas na instituição. A comunicação interna melhora, permitindo trocas de experiências, conhecimento e pontos de vistas. Assim, detectamos falhas na comunicação interna da IES já ao responderem o questionário, uma vez que na maioria das vezes houve contradição nas respostas.

Todavia como resultado geral deste estudo analisou-se que a empresa necessita de ações no sentido de ampliar a comunicação interna com atividades voltadas para os colaboradores. Ações de *endomarketing* que podem colaborar são palestras, formações, oficinas, materiais de divulgações internas, inovação no canal de comunicação interna, treinamento focado no relacionamento com a empresa, programas de integração entre funcionários, oferta de benefícios, reconhecimento do funcionário como ser humano, criação e divulgação do plano de carreira, entre outros.

Os resultados aqui apresentados, não pressupõem generalizações, compõem um conjunto de informações e opiniões de um grupo de colaboradores de uma IES, almejando ser um elo para outras investigações que abordam a temática do *endomarketing* aguçando outros pesquisadores para novas pesquisas relacionadas ao assunto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como tema de estudo o *Endomarketing* como recurso, benefício e ferramenta ativa na Gestão de Pessoas de uma Instituição de Ensino Superior privada da cidade de Anápolis. Procuramos investigar a comunicação interna utilizada pela organização e como ela ocorre junto aos colaboradores do corpo administrativo.

Foi realizada uma extensa revisão bibliográfica com intuito de aprofundar sobre a contribuição dessa ferramenta para a gestão de pessoas das organizações e procuramos analisar o entendimento dos colaboradores a respeito do *Endomarketing*, os recursos e os benefícios da ferramenta, além de analisar quais as atividades de *endomarketing* que a IES faz uso.

A pesquisa bibliográfica permitiu uma visão ampla do tema do trabalho, mostrando a necessidade de criar atividades de *endomarketing* para se trabalhar na IES ou em qualquer outra empresa. *Endomarketing*, comunicação e estratégia precisam caminhar juntos para o sucesso da organização identificando, dessa forma, a relação do *endomarketing* com o comprometimento, a motivação, a parceria, a interação e até mesmo retenção dos colaboradores.

Num confronto dos estudos bibliográficos com a pesquisa de campo evidenciou-se uma confusão em relação ao termo ou as atividades que a IES aplica. pois os colaboradores afirmaram de início ter um conhecimento acerca do *endomarketing* mas, conforme as questões foram ficando mais específicas, as respostas foram se desencontrando.

Com o resultado da pesquisa notou-se que os colaboradores sentem necessidade de uma melhoria na comunicação interna, foi possível perceber também que, ao mesmo tempo que os funcionários falam que conhecem a ferramenta e que a instituição trabalha essa ferramenta, afirmam desconhecer as ações de *endomarketing* presentes na IES. Sendo assim, questionável a existência dessas ações na instituição.

Conforme foi descrito na seção ambiente de pesquisa, a IES não possui um setor de Recursos Humanos – RH, nem Gestão de Pessoas e nem um setor de Comunicação. Essas atividades de *endomarketing* acontecem com a parceria desses setores, ou com ações desenvolvidas por pelo menos um desses setores. Para que atividades de *endomarketing* possam ser aplicadas em alguma organização é preciso um longo trabalho de pesquisa, coleta de dados e informações para assim, criar o plano de ação adequado ao que os colaboradores precisam.

Os resultados apontaram que por mais que os colaboradores sejam pessoas qualificadas não cabe a nenhum deles esse trabalho de implantação e aplicação do Endomarketing como ferramenta ativa na gestão de pessoas, pois é função do setor responsável pelos colaboradores e a IES não possui esse setor. Então, se existem essas atividades, como estão sendo aplicadas? Por quem? Pois cada setor já tem a sua função e os seus afazeres.

Sendo assim, não tem como trabalhar atividades voltadas para o cliente interno da IES se não tem um setor ou uma pessoa responsável por isso. Não tem alguém para cuidar dos funcionários e das suas necessidades. E se não tem um setor que pense no colaborador, que valorize o colaborador, que invista no colaborador, o colaborador vai se desmotivar facilmente, afetando diretamente no cliente externo. Aí o *marketing* perde o sentido porque ele só funciona se o *endomarketing* for muito bom.

Desta forma, a análise mostra que não existe *endomarketing* na IES, apesar dos colaboradores dizerem que sim. Eles responderam que existe, mas desconhecem as ações, desconhecem a importância da ferramenta para a empresa e para o seu trabalho ou até não sabem dizer o que vem a ser o *Endomarketing*. Se existisse um setor voltado para o colaborador e se essa ferramenta estivesse ativa essas confusões não existiriam.

O fato é, existindo ou não endomarketing na IES, há necessidade deste trabalho ter uma continuidade. Como as informações coletadas foram desconstruídas, será preciso que se faça uma pesquisa de coleta direta de dados para investigar melhor o porquê dessa confusão, acompanhar o dia de

trabalho dos funcionários e analisar as atividades presentes no ambiente, a comunicação, a interação e tudo que permeia o *endomarketing*.

Por ser um tema amplo e complexo, pretende-se fazer uma pesquisa futura na IES por meio de um mestrado ou de um outro curso de pós graduação, para identificar a raiz de toda essa confusão. E quem sabe os líderes da IES possam analisar essa situação e o desconforto dos funcionários e quem sabe possamos chegar a acompanhar uma implantação de um setor voltado para eles trabalhando e aplicando ferramentas de *Endomarketing* para os colaboradores através de palestras, cursos ou oficinas.

Isto posto, salientamos, por fim, que a conclusão da Especialização em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, bem como a conclusão desta pesquisa, não respondem todas nossas inquietações acerca do tema investigado. Nossas indagações vão agora muito além e nos fazem pensar mais longe, traçar novos horizontes na busca de contribuir para a discussão e o uso ativo do *Endomarketing* na Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The employees are part of the process of conquest, enchantment and loyalty of external clients. Endomarketing treats the employee as a great employee of the company, who needs to be valued, encouraged and motivated. When the company puts the employee as an integral part of the process, it changes the market view of small, medium and large companies with regard to their positioning as a successful organization. The present research aimed at knowing, analyzing and monitoring the endomarketing processes of an organization, showing its importance and its benefits for success. In a qualitative approach a bibliographical research was carried out that was fundamental for the construction of the theoretical reference and for a better knowledge on the subject. While in a quantitative way a field survey was conducted with questionnaires addressed to the employees of a Private Higher Education Institution, located in the city of Anápolis-GO, where through the analysis of the data obtained revealed a need to improve internal communication from the company.

Keywords: Endomarketing. Communication. Internal customer. Motivation. Strategy.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, A. V. P.; HONORATO, C. T. de F. *Manual de sobrevivência na selva acadêmica*. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.
- BEKIN, S. F. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- BRUM, A. de M. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180p.
- _____. *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- _____. *Um olhar sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CARRILLO, M.V. *Comunicação e Sociedade*. Badajoz: Espanha. 2014.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COBRA, M. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERREL, O.C.; HEARTLINE, M. D.; LUCAS JR, G.H.; LUCK, D. *Estratégia de Marketing*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONSECA, J.J.S. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>> Acesso em: 09 jun. 2017.
- FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2012.
- GRONROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- HILSDORF, C. *O que é Feedback?* Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884>>. Acesso em: 10 out 2017.
- KLOTTER, P. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing: A bíblia do marketing*. 12º ed. Prentice Hall: Brasil, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall: Brasil, 2007.

- KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, F.J.M. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUPETTI, M. *Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica*. São Paulo> Thomson, 2007.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARQUES DE MELO, J. *Comunicação Social: teoria e pesquisa*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- PIMENTA, M. A. *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas administradores*. 6. ed.- Campinas, 2009.
- PONCE, F. A. U. *Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado*. São Paulo: Osasco. 1995.
- RANGEL, A.R.L. *Manual de Trabalhos Acadêmicos: Definições e modelos para a Faculdade Católica de Anápolis*. Anápolis-GO. 2015.
- SALLES, C.A. *Uma criação em processo - Ignácio Loyola Brandão e não verás país nenhum*. São Paulo: PUC. 1990.
- TAVARES, M. *Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação*. 3. Ed. São Paulo. Atlas, 2010.
- TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. *Comunicação Empresarial*. São Paulo: atlas, 2014.
- WEILER, A. *Comunicação interna e gestão de pessoas: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado*, 2010.
Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28017/000767535.pdf>>.
Acesso em: 06 out 2017.
- WOOD JUNIOR, T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.