

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E *COACHING*

HARIANE JACKELINE RODRIGUES SILVA

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

ANÁPOLIS – GO  
2017

HARIANE JACKELINE RODRIGUES SILVA

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Leandro Frederico da Silva.

ANÁPOLIS – GO

2017

## FOLHA DE APROVAÇÃO

HARIANE JACKELINE RODRIGUES SILVA

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Leandro Frederico da Silva.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Leandro Frederico da Silva  
**ORIENTADOR**

---

Profa. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
**CONVIDADA**

---

Profa. Dra. Elaine Abrahão Amaral  
**CONVIDADA**

“É preciso força pra sonhar e perceber  
que a estrada vai além do que se vê”.

(Los Hermanos)

## 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. O presente trabalho teve como objetivo conhecer, analisar e acompanhar os processos de *Endomarketing* de uma organização, mostrando a sua importância e os seus benefícios para o sucesso. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que foi fundamental para a construção do referencial teórico e para um melhor conhecimento sobre o tema. Com base nesse estudo, foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionários, direcionada aos funcionários de uma Instituição de Ensino Superior privada, localizada na cidade Anápolis-GO. Após as pesquisas teórica e de campo, os resultados foram analisados e expostos em forma de gráficos e textos para uma melhor compreensão do resultado. Os resultados nos apontaram que os funcionários sentem uma necessidade na melhoria da comunicação interna, além de desconhecerem ações de *endomarketing*.

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

## 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 objective of this work was to know, analyze and follow the processes of an organization's *Endomarketing*, showing its importance and its benefits for success. For this, a bibliographical research was carried out that was fundamental for the construction of the theoretical reference and for a better knowledge on the subject. Based on this study, a field survey was carried out with the application of questionnaires, directed to the employees of a Private Higher Education Institution, located in the city of Anápolis-GO. After the theoretical and field research, the results were analyzed and exposed in the form of graphs and texts for a better understanding of the result. The results showed us that employees feel a need to improve internal communication, in addition to ignoring the actions of *endomarketing*.

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

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Idade dos Entrevistados .....	31
Gráfico 02 - Sexo dos Entrevistados .....	32
Gráfico 03 - Tempo de trabalho na empresa .....	33
Gráfico 04 - Cargo de Chefia .....	34
Gráfico 05 - Motivação para trabalhar na instituição .....	35
Gráfico 06 - Importância do cargo que ocupa .....	36
Gráfico 07 - Importância do comprometimento dos colaboradores .....	36
Gráfico 08 - Parceria entre os setores da empresa .....	37
Gráfico 09 - Interação entre a empresa e o funcionário .....	37
Gráfico 10 - Informações internas claras e acessíveis a todos .....	39
Gráfico 11 - Líder imediato é um bom comunicador .....	40
Gráfico 12 - Conhecimento sobre endomarketing .....	41
Gráfico 13 - Sua empresa trabalha endomarketing .....	41
Gráfico 14 - Como são as ações de endomarketing .....	43
Gráfico 15 - A importância do endomarketing para a empresa .....	44
Gráfico 15a - Para o trabalho .....	44
Gráfico 16 - A empresa prepara os funcionários para possíveis mudanças .....	45
Gráfico 17 - Classificação da comunicação interna da empresa .....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1	COMUNICAÇÃO .....	11
2.1.1	<b>Comunicação Interna nas Empresas.....</b>	<b>14</b>
2.1.2	<b>Comunicação Estratégica nas Organizações .....</b>	<b>15</b>
2.2	MARKETING .....	17
2.2.1	<b>O Marketing no Contexto Histórico .....</b>	<b>18</b>
2.2.2	<b>Conceito, Objetivo e Aplicações do Marketing.....</b>	<b>20</b>
2.2.3	<b>Do Marketing para o Endomarketing .....</b>	<b>21</b>
2.3	ENDOMARKETING.....	22
2.3.1	<b>O Endomarketing na Gestão de Pessoas como Ferramenta Estratégica e Motivacional.....</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
3.1	OBJETIVO DE ESTUDO.....	28
3.2	AMBIENTE DA PESQUISA.....	29
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	29
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1	PERFIL DOS ENVOLVIDOS.....	31
4.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	34
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
	ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	54
	ANEXO B – CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA .....	55
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....	56



## 1 INTRODUÇÃO

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 que o tema é relevante, 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, o referencial teórico foi dividido em três seções. A primeira seção trouxe 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.

Na segunda seção, foi feito um resgate bibliográfico sobre o *marketing*, um 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 foi abordado nessa seção, o conceito, o objetivo e as aplicações do *marketing*. A terceira seção trouxe o *endomarketing* como ferramenta de uma gestão estratégica, abordando seu conceito, importância e aplicação, etapa que contou ainda com um subtítulo sobre o *endomarketing* na gestão de pessoas como ferramenta estratégica e motivacional.

A metodologia de pesquisa de campo, foi apresentada na seção seguinte, a primeira etapa desse estudo de campo foi a aplicação dos questionários para funcionários de um Instituição de Ensino Superior privada, situada na cidade de Anápolis-GO, que buscou reconhecer o entendimento dos funcionários a respeito do tema e se a IES fazia ou não uso dessa ferramenta. Por fim, a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo possibilitaram a criação da última seção que traz a análise dos dados e o diagnóstico dos resultados, elaborados em forma gráfica e seguido de texto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMUNICAÇÃO

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 mostrar é que o bombardeio de notícias em diversos meios de comunicação de massa, pode levar o indivíduo a 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, a 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 (2010), 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).

Sendo assim, França (2010), nos apresenta a comunicação que envolve duas vias que contém elementos interligados em uma sequência. A primeira via composta de mensagem que vai da fonte até chegar no receptor, e a segunda via é o retorno do receptor até chegar na fonte, formando os seguintes elementos da comunicação:

**Figura 1- Elementos da Comunicação**



**Fonte:** Pesquisadora (2017), adaptação de França (2010).

A comunicação acontece, de acordo com França (2010), 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*<sup>1</sup> 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 compartilhar conhecimento. Além de ser essencial para a transmissão de conhecimento se torna algo tão natural que não temos como viver sem. Sem comunicação o indivíduo se atrapalha no pensar, no fazer e no viver. Sem a comunicação o ser humano é incapaz de relacionar, compreender e solidarizar.

<sup>1</sup> 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).

### 2.1.1 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 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 Weiler (2010, p.35-41), em murais ou jornais de parede, caixa de sugestão, jornal, revista, rádios corporativas, intranet<sup>2</sup>, e-mail, videoconferência, eventos, reuniões de ideias, áreas de lazer e *job rotation*<sup>3</sup>. 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.

### **2.1.2 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

---

<sup>2</sup> Uma rede corporativa que contém vídeos, fotos e notícias, além de espaços para buscas, troca de e-mails e conversas. (WEILER, 2010).

<sup>3</sup> A rotatividade dos funcionários por diversas áreas por um período de tempo. (WEILER, 2010).

uma decisão seja estratégica, deve-se considerar o modo como as reações de toda equipe pode 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 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”.

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 ligam 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.

## 2.2 *MARKETING*

*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. O *marketing* tornou-se uma forma influente em todos os setores da economia. Em poucos anos ele passou de algo desnecessário a um instrumento essencial para a formação e manutenção de diversos negócios.

Ainda segundo Kotler (2000, p.39):

O marketing é uma via de duas mãos entre o mercado e as organizações, em que estas buscam no mercado informações sobre seus desejos e necessidades, recebendo como retorno, nesta primeira fase, as informações. Na segunda fase, as organizações passam a oferecer ao mercado os produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, tendo como retorno recursos financeiros e clientes satisfeitos.

Dessa forma, todas as atividades relacionadas com a busca da satisfação de clientes, tem uma relação direta com os responsáveis pelo *marketing* na empresa, que trata o cliente como a principal razão da existência da organização.

### 2.2.1 O *Marketing* no Contexto Histórico

A história do *marketing* está ligada à história da humanidade e sua evolução. Desde as civilizações antigas, segundo Kloter (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.

Ainda segundo Kotler (2000), o raciocínio era sempre a curto prazo. Nesse contexto as organizações valorizavam mais a área comercial. Essa concepção, de acordo com ele pode levar a empresa à *miopia de marketing*<sup>4</sup>. E era exatamente isso que acontecia na época, não enxergavam que os produtos eram fabricados massivamente, sem nenhum tipo de pesquisa que comprovasse a aceitação destes produtos pelos consumidores.

Essa 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

---

<sup>4</sup> Segundo Kotler (2000) a *miopia de marketing* é quando a empresa tem como foco a melhoria dos seus produtos, elas os aprimoram sob o ponto de vista técnico e desconsidera as reais necessidades dos consumidores.

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 satisfaça 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.

### **2.2.2 Conceito, Objetivo 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 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.

Se partirmos da tradução de ‘marketing’ como ‘mercadização’, cujo sentido tem a colocação do produto no mercado e correspondendo ao termo comercialização, verificamos que o comercio é um processo de troca e neste

momento, constataremos que o marketing remonta a tempos longínquos, em que a troca era necessária para a sobrevivência. Mas o conceito foi se ampliando, resultando numa busca das necessidades provocadas pela competição do mercado.

Empresas e organizações fazem uso do *marketing* que engloba promover e estimular o comportamento e o desejo dos consumidores, levando assim a realização de seus objetivos próprios, no mercado competitivo de produtos e serviços, dessa forma, as empresas precisam de um programa contínuo de marketing para manter um relacionamento permanente com os consumidores.

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 chegara até seus clientes com êxito.

### **2.2.3 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, ele incentiva 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 que ele trabalha com o funcionário, a importância do cliente da empresa, isso cria 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).

Podemos perceber que desde a história do marketing, ele sofreu e está sofrendo mudanças, conseqüentemente as empresas também. De acordo com Brum (1998), é difícil saber como será a empresa do futuro. Mas que certamente no futuro elas terão uma interação cada vez maior com seu colaborador, com maior acesso a informação, mais convivência com pessoas diferentes e maior busca da motivação.

De acordo com Tavares (2010, p.13):

É praticamente impossível falar sobre comunicação interna sem falar em endomarketing. Os dois conceitos andam juntos, porém, é fundamental esclarecer a confusão de muitas pessoas e organizações em declarar que comunicação interna é endomarketing.

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.

### 2.3 ENDOMARKETING

O *endomarketing* tem sua ramificação do *marketing* tradicional, conforme Bekin (1995), que criou o 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 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).

Para Bekin (1995, p.2):

O *endomarketing* consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Com esse intuito a alternativa de valorizar os funcionários que são os clientes internos é de extrema importância, pois possibilita avaliação da qualidade dos serviços desenvolvidos por eles mesmos fazendo com que comprem aquilo que fazem.

Bekin (2005), ressalta ainda 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 *endormarketing* 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.



### **2.3.1 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 às 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 o 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:

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).

De acordo com Brum (2003), quando uma empresa investe em ações de endomarketing, ela tem seu retorno de investimento projetado para os clientes internos. 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 tonam 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.

### 3 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*.

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações. (MARCONI; LAKATOS 2010, p.142).

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.

Com a pesquisa de campo foi possível ficar mais próximo da realidade a se investigar. Segundo Fonseca (2002),

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. (FONSECA, 2002, p.20).

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.

#### 3.1 OBJETIVO DE ESTUDO

A pesquisa objetivou analisar, sob uma abordagem de gestão de pessoas, a relação de trocas que acontece entre a organização e seus funcionários – considerados como clientes internos – e demonstrar a importância e os benefícios do Endomarketing como ferramenta para uma gestão de pessoas eficaz e de sucesso.

A ideia inicial foi saber se os funcionários conheciam o endomarketing, os recursos aplicados, os benefícios que ele traz pra a empresa e para os funcionários e detectar se os gestores conhecem, trabalham ou não o endomarketing na organização. No decorrer da pesquisa ficou evidenciado que o entendimento, o conhecimento e a aplicação do endomarketing na instituição é vago e de não conhecimento de todos.

Com isso, a pesquisa almejou identificar os benefícios do endomarketing na instituição, o potencial que ele pode oferecer para a organização e para os funcionários, a troca que acontece entre o cliente interno, cliente externo e gestor. Além, de procurar saber se a gestão conhece o endomarketing e qual a opinião do cliente interno acerca das ferramentas aplicadas.

### 3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A instituição foi criada em 2008, porém foi instalada na cidade de Anápolis-GO, em 15 de Julho de 1995 por uma Fundação Religiosa sem fins lucrativos. A Instituição de Ensino Superior (IES) possui em sua infraestrutura 1 auditório para seminários, 11 salas de aula, sendo uma equipada para ofertar cursos à distância, secretaria acadêmica, tesouraria, sala para professores, Comissão Própria de Avaliação (CPA), atendimento ao aluno, direção geral, acadêmica e administrativa, biblioteca com mais ou menos 15 mil exemplares, banheiros modernos com instalações para portadores de deficiência física, estacionamento amplo e um laboratório de informática, possui ainda em suas instalações, uma lanchonete e uma xérox que são terceirizadas. A instituição surgiu como um esforço de ajudar as novas gerações a pensar e a se situar no mundo, oferecer aos já formados uma oportunidade de revisão dos próprios valores, reciclagem cultural e científica, preparação séria dos formadores dos futuros cidadãos.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Conhecer seu cliente interno é uma vantagem competitiva para qualquer empresa, é preciso saber afincado como são esses clientes. A partir do momento que o empregador conhece o seu funcionário ele poderá trabalhar em *prol* de manter aquele

perfil dentro da organização ou poderá buscar no mercado o perfil mais adequado para ocupar o cargo, conforme as necessidades da empresa.

Para Las Casas (2012, p.41), pesquisas voltadas para os clientes internos servem como forma de obter a identidade dos empregados, “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”, eles são de máxima importância para a empresa, já que tudo depende deles.

Na mesma linha de raciocínio Ferrel e outros (2000, p. 131), afirmam que “outros fatores importantes na implementação da estratégia dos clientes internos são a motivação, o sentimento de satisfação no trabalho e o comprometimento dos funcionários em relação a organização e as suas metas”.

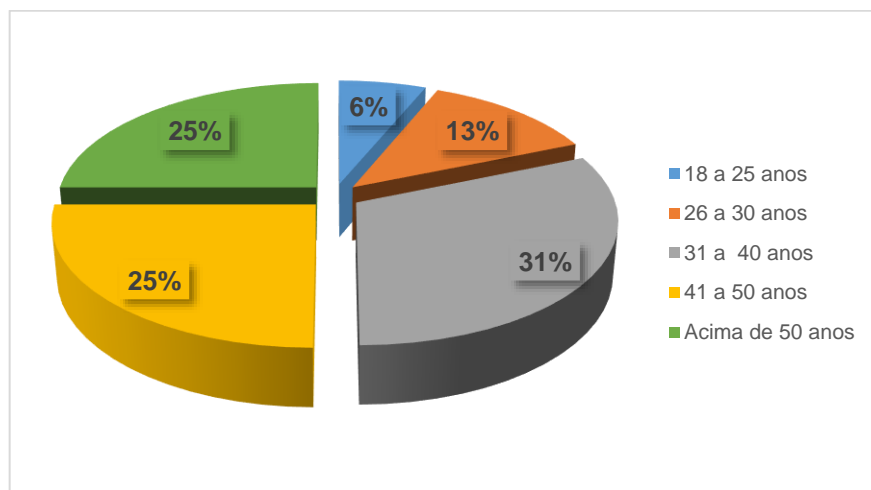
A pesquisa foi aplicada para funcionários de uma Instituição de Ensino Superior privada, situada na cidade de Anápolis-GO. Foram realizadas 6 perguntas iniciais para traçar o perfil do respondente, com informações sobre idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho e se possui cargo de chefia. 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.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS ENVOLVIDOS

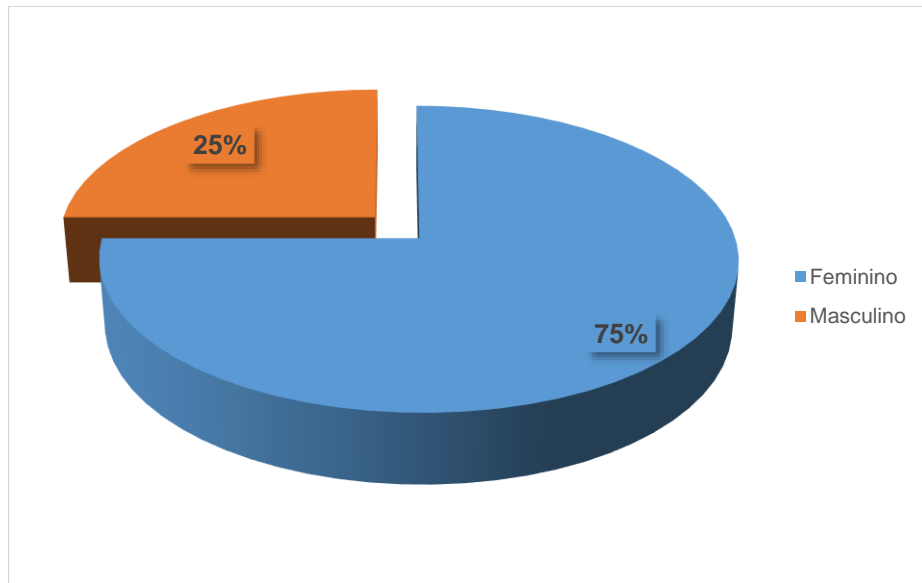
A coleta de dados é uma parte muito importante durante o estudo, pois é por meio dela que podemos ter uma averiguação completa sobre o *Endomarketing*, o conhecimento e o modo com que é aplicado nas empresas, como o RH trabalha essa ferramenta e como os funcionários enxergam esse recurso. Conforme as pesquisas feitas, segue perfil dos respondentes e na seção 4.2 análise e resultados das discussões sobre *endomarketing* que foram coletados, apresentados em gráficos de setores, por estes serem os mais adequados para apresentação dos dados percentuais de cada questão proposta no questionário e em função de uma maior percepção do entendimento.

**Gráfico 1 – Idade dos entrevistados**



**Fonte:** Pesquisadora (2017)

De acordo com a coleta de dados, fica claro perceber que a maioria dos funcionários tem entre 31 a 40 anos, o que equivale a 31% do total. Vinte e cinco por cento tem entre 41 a 50 anos, 25% mais de 50 anos, 13% entre 26 a 40 anos e 6% de 18 a 25 anos. Analisando mais a fundo o resultado, pode-se perceber também que o quadro dos funcionários é composto por pessoas mais velhas, onde 50% dos funcionários tem mais de 41 anos e 81% dos funcionários tem mais de 31 anos. Esse resultado pode-se dar devido ao tempo de serviço dos colaboradores da IES.

**Gráfico 2 – Sexo**

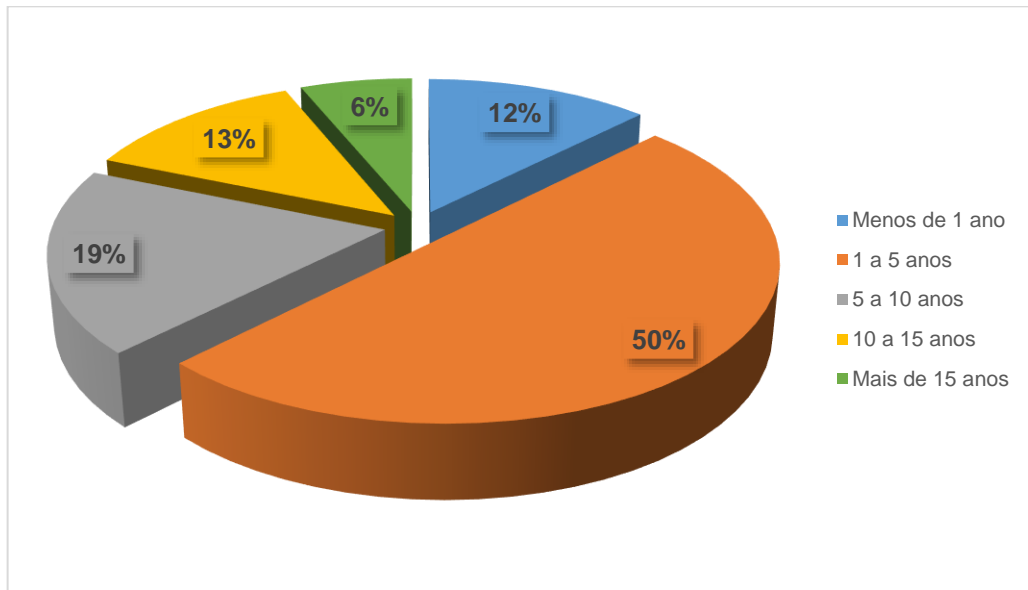
**Fonte:** Pesquisadora (2017)

De acordo com o Gráfico 2, fica clara a predominância de mulheres como funcionárias na organização. A pesquisa aponta que dos 16 funcionários, 12 são mulheres, o que equivale a 75% do total. Este fato reflete a própria característica da área de atuação dos funcionários que por se tratar de cargos de secretaria e assistentes, geralmente apresenta mais mulheres do que homens. Os 25% restante equivale aos funcionários homens.

Com relação ao estado civil dos funcionários, a pesquisa mostrou, que em sua maioria são pessoas solteiras, correspondendo a 50% dos funcionários, mas há também funcionários casados o que equivale a 44% e 6% funcionários divorciados. A pesquisa mostrou uma divisão bem aparente entre somente duas variáveis, onde de 16 funcionários, 7 funcionários são casados e 8 são solteiros.

Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários é predominantemente representado pelo ensino superior, o que equivale a 38% dos funcionários. 31% dos funcionários tem Pós-Graduação e 31% dos funcionários tem Ensino Médio. Sendo possível perceber que a formação superior ou mais elevada soma 69% do total da amostra.



**Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa**

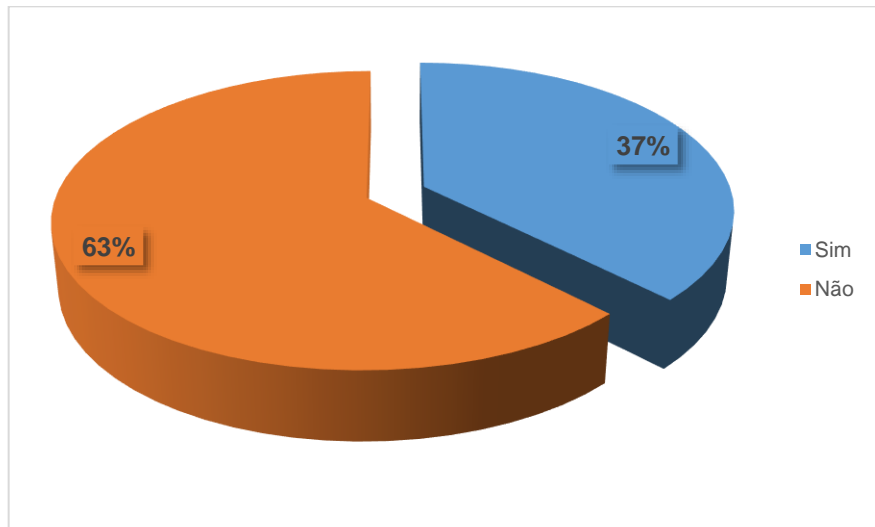
**Fonte:** Pesquisadora (2017)

Como é possível perceber com o Gráfico, 50% dos funcionários tem entre 1 a 5 anos de tempo de trabalho na instituição. Os outros 50% funcionários são divididos da seguinte forma: 19% dos funcionários tem de 5 a 10 anos de serviço na empresa, 13% dos funcionários tem de 10 a 15 anos de tempo de serviço, 12% dos funcionários de menos de 1 ano na empresa e 6% tem mais de 15 anos na instituição.

Segundo França (2010, p.151):

Um dos principais objetivos do endomarketing 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.

A retenção e colaboradores engajados está diretamente ligada à valorização das pessoas e a comunicação interna. Criar um canal de comunicação com alta direção gerará uma retenção de talentos. A chave do engajamento é tornar o funcionário corresponsável no planejamento de sua carreira, pois de acordo com França (2010), é a comunicação que fortalece o relacionamento do funcionário com a organização.

**Gráfico 4 – Cargo de Chefia**

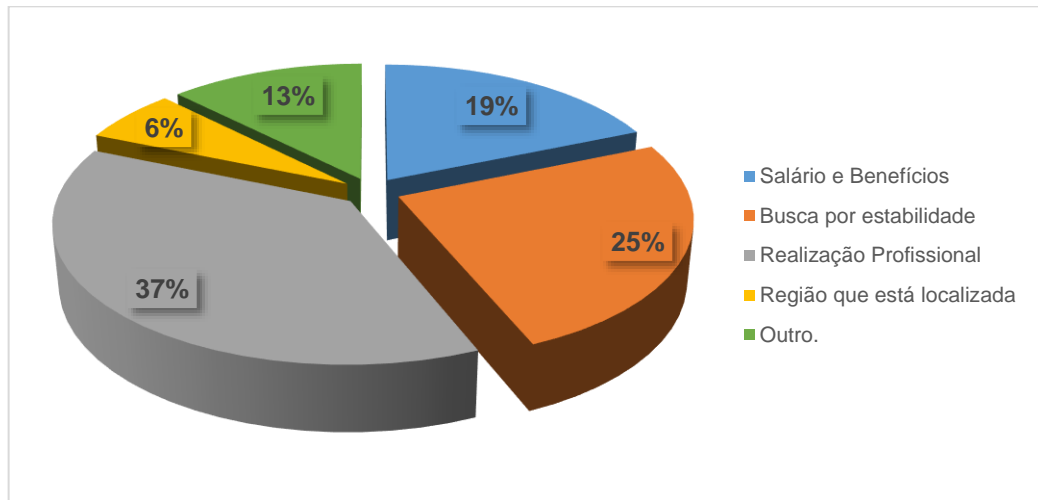
Fonte: Pesquisadora (2017)

Com a análise dos dados, disposta em forma de gráficos foi possível perceber que 63% dos funcionários não possui cargo de chefia na instituição, o que equivale a 10 funcionários. Os outros 6 funcionários equivalente a 37% do total possuem algum cargo de chefia.

Para Kouzes e Posner (1997), “a liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Os colaboradores que ocupam os cargos de chefia precisam ter a consciência de serem bons líderes, pois a liderança pode movimentar as empresas para o futuro, criar visões de oportunidades potenciais para organização e instigar o comprometimento nos seus liderados.

## 4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta parte do trabalho traz a análise dos dados levantados na IES, com o objetivo de averiguar as percepções sobre *endomarketing*, de questões como comunicação interna, desenvolvimento do funcionário e comprometimento. O referencial teórico estudado nos capítulos anteriores, dá embasamento necessário para a interpretação dos dados.

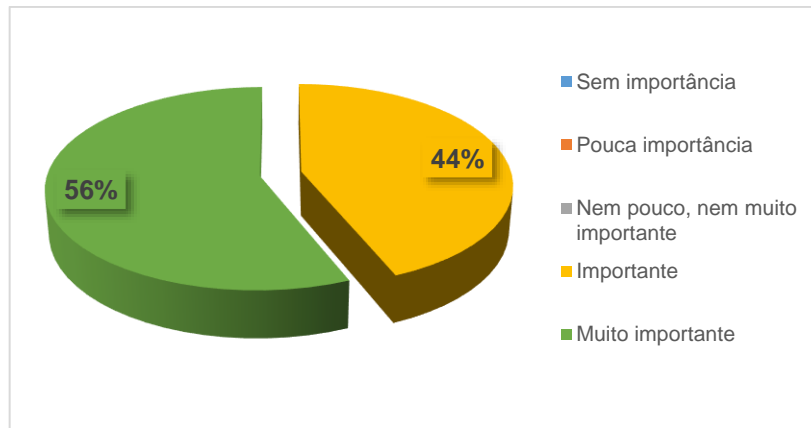
**Gráfico 5 – Fator que motivou a trabalhar na instituição**

**Fonte:** Pesquisadora (2017)

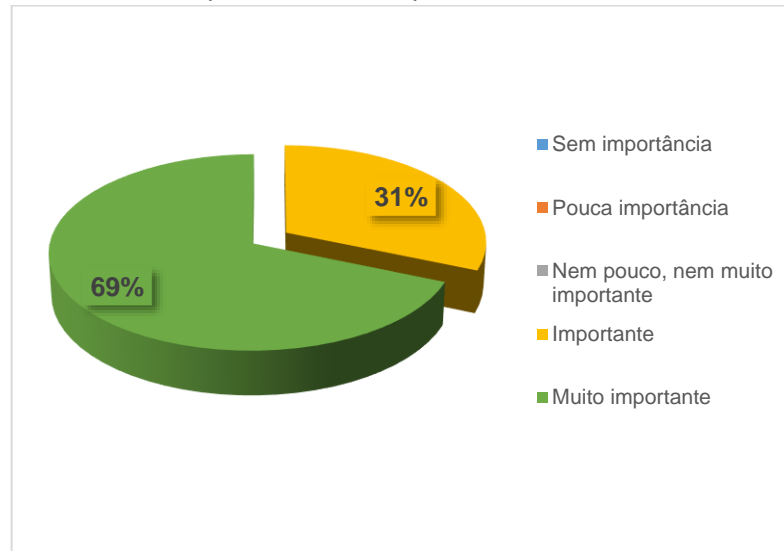
Quando questionados sobre o que motivou a escolha da instituição para trabalhar, a maioria dos funcionários respondeu que o fator motivacional foi a realização profissional, representado por 37%; 25% teve como fator motivacional a busca por estabilidade; 19% salário e benefícios; 6% região que está localizada. 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 capaz de promover as necessidades dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela 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 está satisfazendo todo o quadro de funcionário, 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.

**Gráfico 6 – A importância do cargo que ocupa na empresa**

**Fonte:** Pesquisadora (2017)

**Gráfico 7 – A importância do comprometimento dos colaboradores**

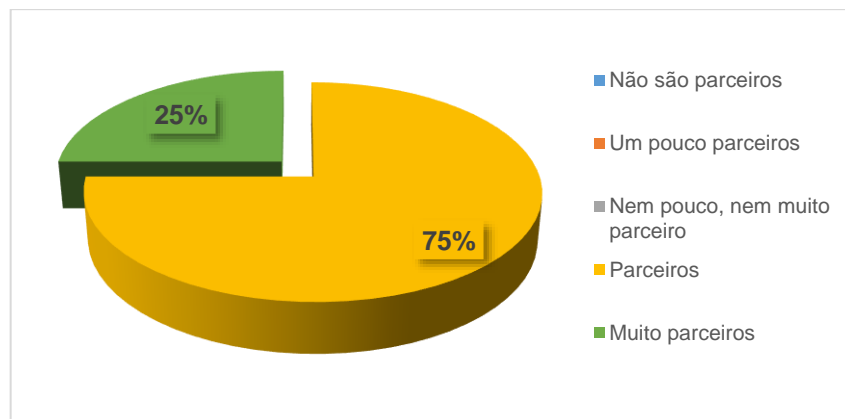
**Fonte:** Pesquisadora (2017)

Nos gráficos 6 e 7 foram abordadas questões sobre importância dos cargos e o comprometimento dos colaboradores com a empresa. Quando questionados sobre a importância do cargo que ocupa na empresa, 56% dos funcionários 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% respondeu ser muito importante e 31% respondeu 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).

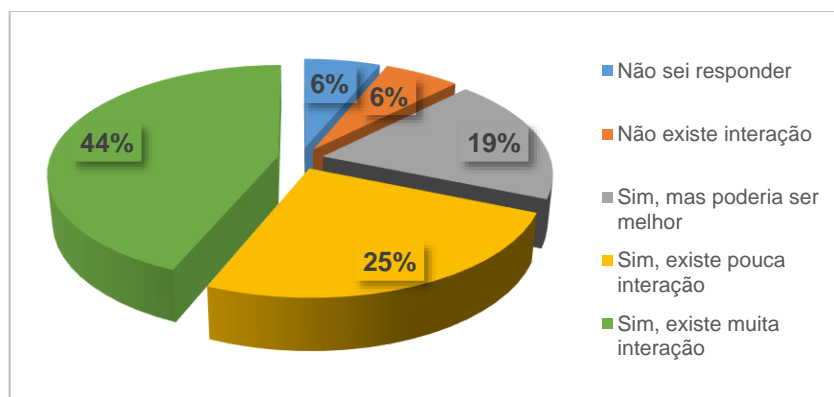
Conforme a análise, todos os funcionários reconhecem a sua importância na empresa, sendo assim, torna-se necessário que a instituição estimule os funcionários, esses estímulos podem ser buscados através de atividades do endomarketing. Chiavenato (2010), diz que “o equilíbrio organizacional reflete o 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).

**Gráfico 8 –** Parceria entre os setores da empresa



Fonte: Pesquisadora (2017)

**Gráfico 9 –** Interação entre a empresa e o funcionário



Fonte: Pesquisadora (2017)

Os gráficos 8 e 9 procuraram saber como é a interação entre os colaboradores e a comunicação entre empregado e empregador. 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.

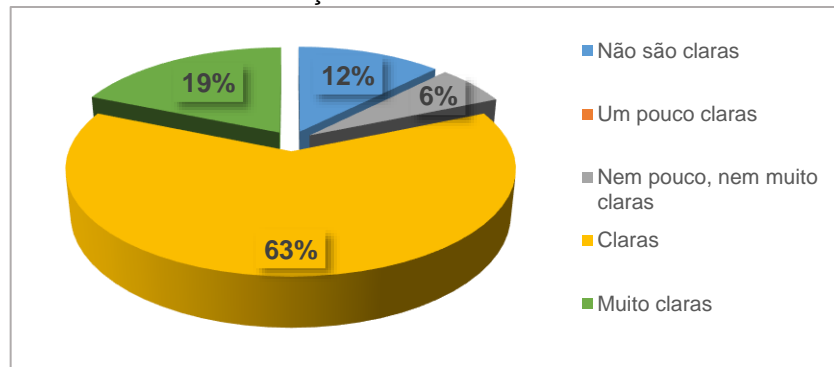
Quando questionado sobre a parceria entre os setores da instituição, 75% afirmaram serem parceiros e 25% afirmaram serem muito parceiros. Percebe-se que existe bastante parceria entre os setores da empresa, um ponto positivo para a instituição pois essa parceria faz com que o colaborador tenha uma melhor relação com a empresa e com os seus colegas de trabalho.

No gráfico seguinte, 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 do gráfico 8 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 tem como intuito integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais.

A importância da satisfação dos empregados está no aumento da capacidade organizacional para satisfazer os clientes internos. A empresa, ao fazer uso do endomarketing, passa a construir e a manter bons relacionamentos com seus empregados, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais, como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes. (FRANÇA, 2010, p.149-150).

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.

**Gráfico 10 – Informações internas claras e acessíveis a todos**

Fonte: Pesquisadora (2017)

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.

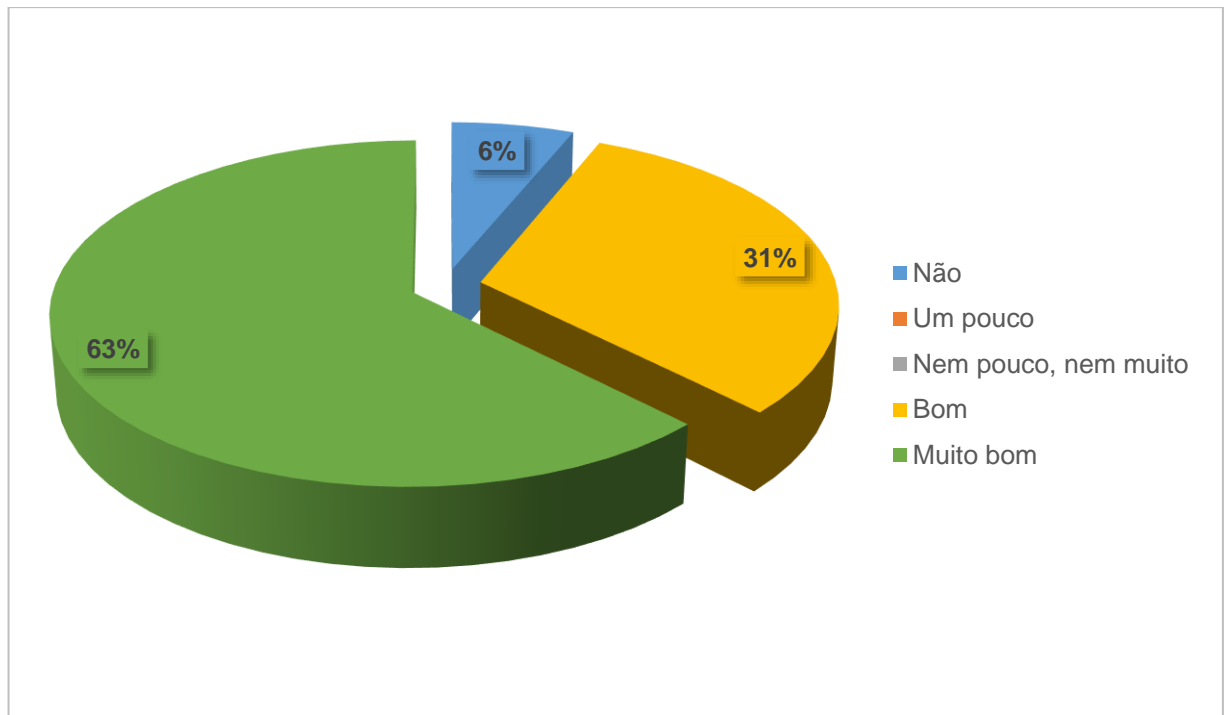
De acordo com França (2010, p.75),

Situações dessa natureza, além dos prejuízos em relação à consecução dos objetivos, acabam gerando conflitos entre as partes. Constituem casos típicos de ruídos na comunicação. Entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita, etc.

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.

**Gráfico 11 – O seu líder imediato é um bom comunicador?**

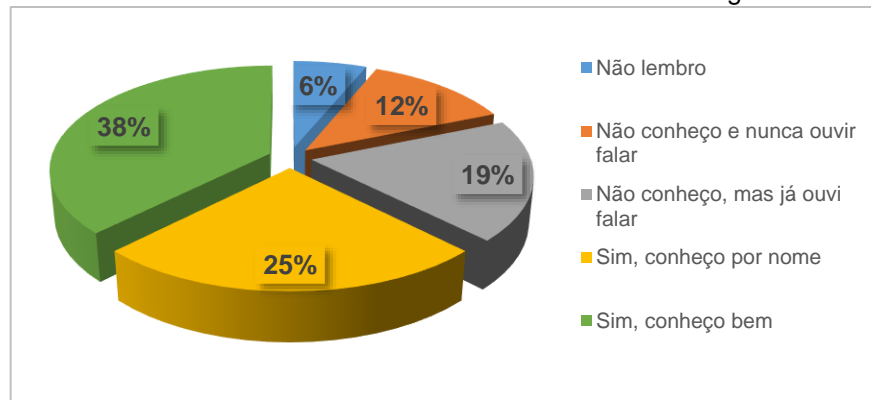
**Fonte:** Pesquisadora (2017)

Nessa questão foi perguntado 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 deito 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.

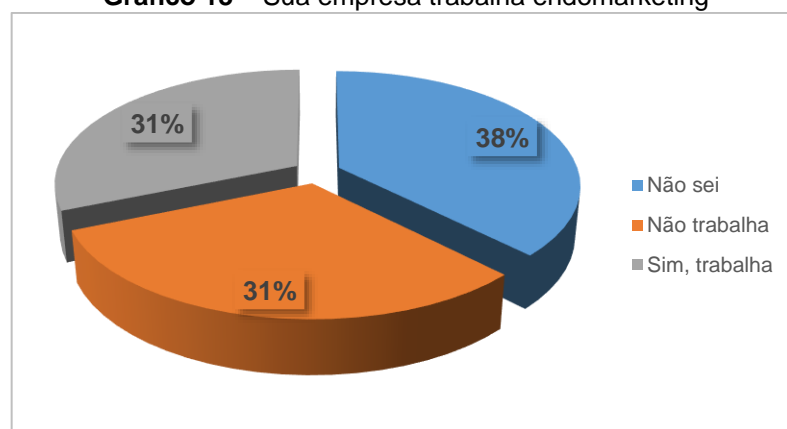


**Gráfico 12 – Conhecimento sobre endomarketing**

Fonte: Pesquisadora (2017)

Aqui 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 conhece e nunca ouviram falar e 6% não lembra.

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 conquista-los, as empresas devem fazer o mesmo para seus clientes internos”.

**Gráfico 13 – Sua empresa trabalha endomarketing**

Fonte: Pesquisadora (2017)

Nesta questão foi perguntado se a instituição trabalha endomarketing. Trinta e um por cento dos funcionários disseram que sim, a empresa trabalha. 31%

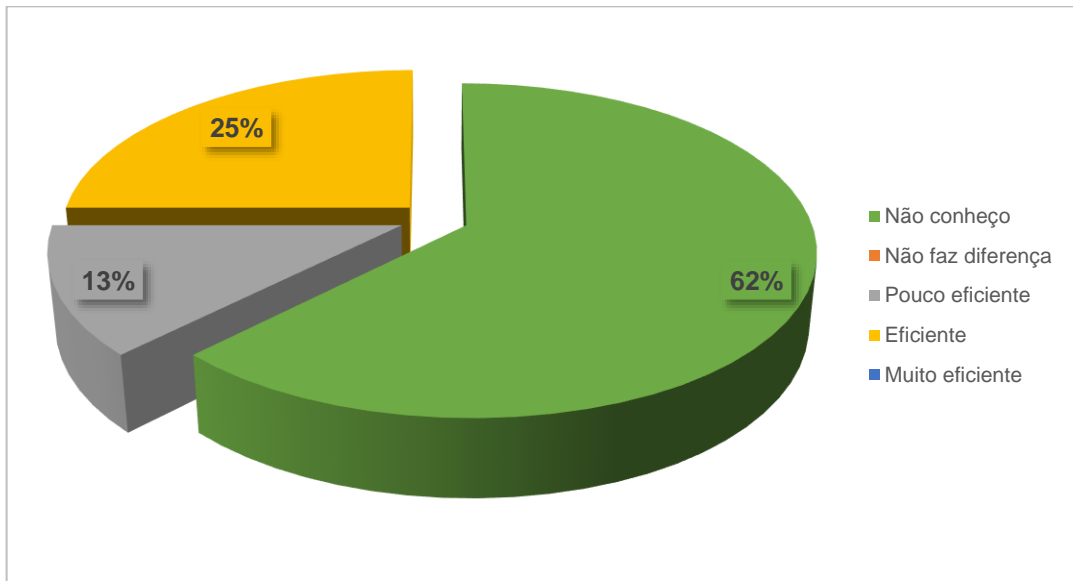
que não trabalha e 38% não souberam responder. Percebe-se aqui que o índice negativo é maior do que o positivo, equivalente a 69% do total do universo. Se a empresa realmente trabalha endomarketing ele está sendo trabalhado de maneira equivocada. Pois o processo de endomarketing engloba todos os funcionários 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 tem 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 trabalhado de forma desacertada. Ou podemos indagar, os colaboradores foram sinceros nas respostas? Pois está bastante visível as contradições em suas respostas.

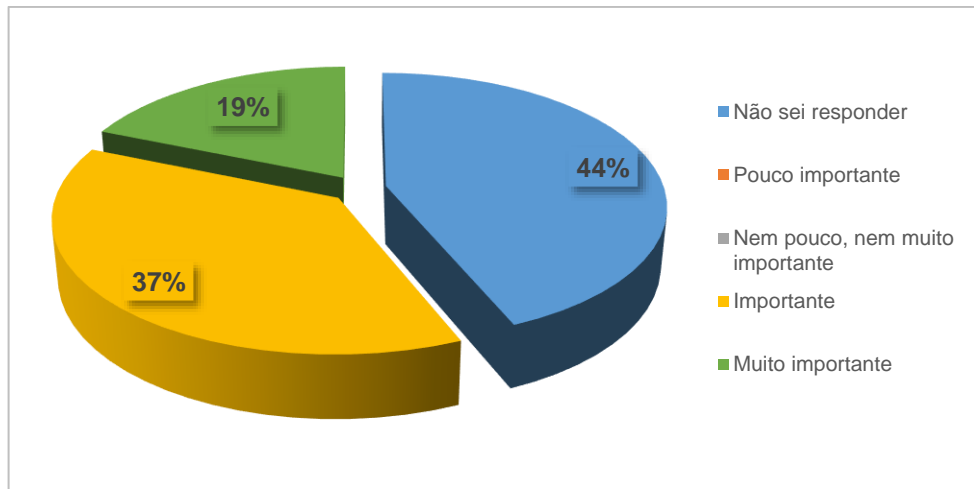
**Gráfico 14 – Como são as ações de endomarketing**

**Fonte:** Pesquisadora (2017)

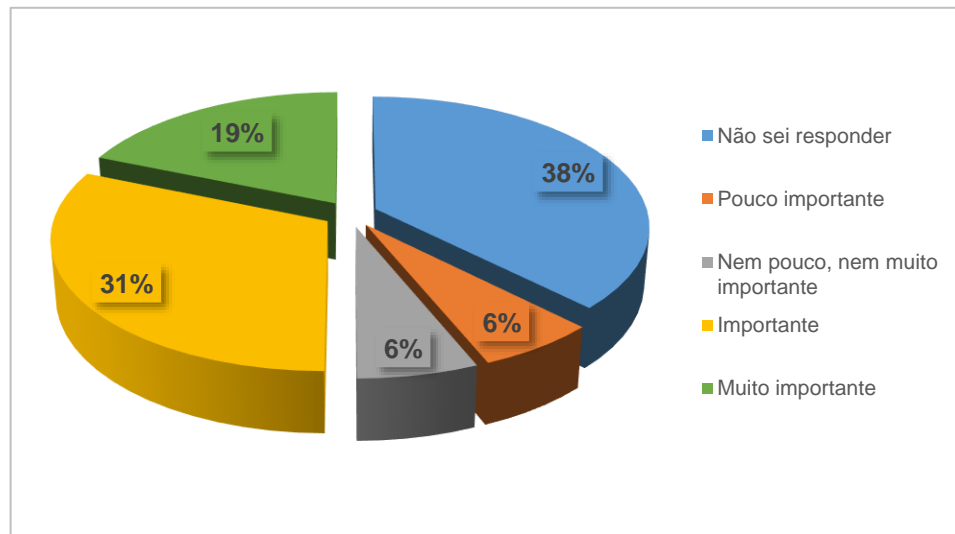
Neste ponto da pesquisa, foi procurado saber como são feitas as ações de *endomarketing*. Sessenta e dois por cento dos funcionários disseram que não conhecem as ações, 25% que as ações são eficientes e 13% que as ações são pouco eficientes. Novamente volta-se a mesma reflexão: se a instituição pratica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

**Gráfico 15 – A importância do endomarketing para a empresa**

**Fonte:** Pesquisadora (2017)

**Gráfico 15a - Para o trabalho**

**Fonte:** Pesquisadora (2017)

De acordo com o Gráfico 15, 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 a reflexão de que, se a instituição trabalhasse endomarketing, a maioria dos funcionários saberiam qual a sua importância para a empresa.

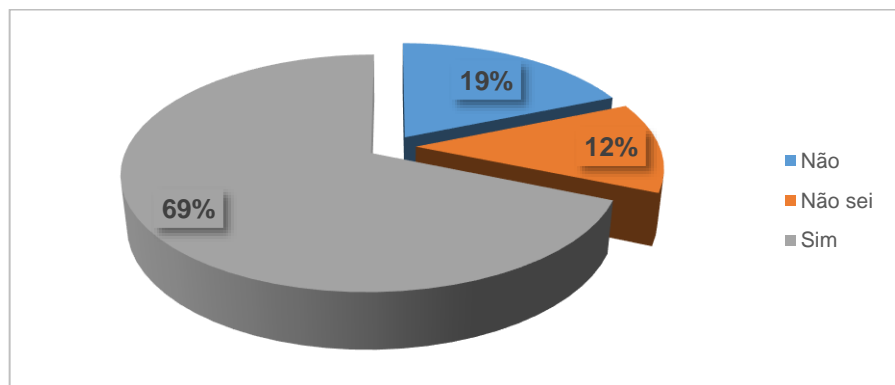
Quando perguntado nessa questão qual a importância do endomarketing para o seu trabalho, 38% dos colaboradores não souberam responder, 31% disseram ser importante, 19% muito importante, 6% não é nem pouco e nem importante, e 6% pouco importante. Então, de acordo com o Gráfico 15a metade dos colaboradores afirmou que o endomarketing é importante para o seu trabalho e a outra metade ficou divididos entre: não souberam responder, não é importante e tanto faz.

Conforme Bekin (2005, p.69):

O que caracteriza precisamente é 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 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.

**Gráfico 16 – Preparar os funcionários para possíveis mudanças**

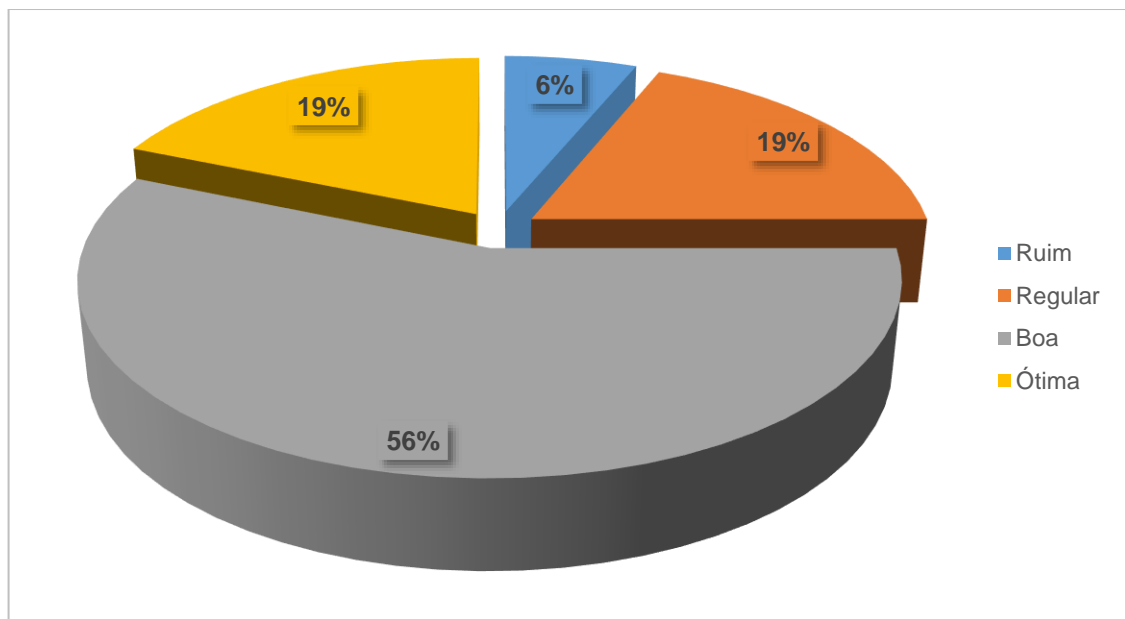


**Fonte:** Pesquisadora (2017)

Nessa questão, foi procurado saber se a empresa prepara os funcionários para possíveis mudanças. Sessenta e nove por cento dos funcionários disse que sim, 19% não e 12% não sabem. Nota-se que 31% alegam que a instituição não prepara

os funcionários para as mudanças organizacionais, ou não saberem das preparações. Segundo Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. Mas é preciso trabalhar a mudança com os funcionários antes, para que eles estejam abertos e preparados quando ela chegar.

**Gráfico 17 – Classificação da comunicação interna da empresa**



**Fonte:** Pesquisadora (2017)

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), destaca um fator bem relevante no processo da comunicação, que é a percepção do indivíduo, pois cada um tem uma maneira como recebe 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 escuta.

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.

## 5 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 nenhuma delas 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 eu possa 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, salienta-se, 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 faz pensar mais longe, traçar novos horizontes na busca de contribuir para a discussão e o uso ativo do Endomarketing na Gestão de Pessoas.

## 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.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzato, 2010.

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.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: A bíblia do marketing**. 12<sup>o</sup> ed. Prentice Hall: Brasil, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9<sup>o</sup> 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.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e Serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M.books, 2012.

\_\_\_\_\_. **Marketing: conceitos exercícios e casas**. 6<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas 2004.

LUPETTI, M. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo> Thomson, 2007.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e Comunicação Organizacional, um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2017. Disponível em <<http://catolicadeanapolis.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578082192/pages/29>>. Acesso em 06 out 2017.

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.

MATOS, G.G.de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em

<<http://catolicadeanapolis.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520439968/pages/17>>. Acesso em 06 out 2017.

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.

## ANEXOS

## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa – ENDOMARKETING, USO E APLICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS -, da pós-graduação em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, da Faculdade Católica de Anápolis. No caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço eletrônico da pesquisadora, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**NOME DA PESQUISA:** ENDOMARKETING, USO E APLICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS.

**PESQUISADORA:**

- HARIANE RODRIGUES
  - Telefone: (62) 99119-3592
  - Email: [hariane.jor@gmail.com](mailto:hariane.jor@gmail.com)

**OBJETIVOS:** Analisar qual o entendimento do funcionário a respeito do Endomarketing, quais recursos e benefícios ele conhece acerca da ferramenta e o uso do RH.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** Caso concorde em participar deste experimento, você deverá responder a um questionário formatado com 20 perguntas objetivas, com objetivo de levantarmos dados para criação de perfis de Gestão de Pessoas, que fazem uso do Endomarketing em sua administração. Caso o (a) senhor (a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode nos contatar.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa.

**BENEFÍCIOS:** Esperamos que este estudo possa colaborar com a construção de uma consciência coletiva que venha reconhecer a importância e a imprescindibilidade do uso do Endomarketing na Gestão de Pessoas.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Informamos que o (a) senhor (a) não pagará nem será remunerado por sua participação nesta pesquisa.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** Informamos que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

**Assinatura da Pesquisadora:**

---

HARIANE RODRIGUES

## ANEXO B – CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

**CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_, inscrito no CPF sob nº \_\_\_\_\_, portador da R.G nº \_\_\_\_\_, telefone (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e email: \_\_\_\_\_, declaro que li as informações

contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pela pesquisadora – Hariane Rodrigues, dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

**Anápolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.**

\_\_\_\_\_  
(Nome por extenso)

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



#### PESQUISA DE CAMPO - ENDOMARKETING

Prezado (a) Colaborador (a),

Esta pesquisa tem como objetivo analisar qual o entendimento do funcionário a respeito do Endomarketing, quais recursos e benefícios ele conhece acerca da ferramenta, e se o RH faz uso de alguma dessas ferramentas. As informações levantadas por meio deste instrumento de coleta de dados servirão para subsidiar a elaboração de um artigo científico, a ser apresentado ao programa de Pós-Graduação da Faculdade Católica de Anápolis, para fins de obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching.

Pedimos-lhe que seja o (a) mais sincero (a) e espontâneo (a) possível e esclarecemos que, para garantia do anonimato dos respondentes não é necessária a sua identificação pessoal.

Respeitosamente,

Hariane Jackeline Rodrigues Silva – *Pós-graduanda*

Prof. Me. Leandro Frederico da Silva – *Orientador*

#### PERFIL DO RESPONDENTE

##### Idade:

18 a 25 anos  26 a 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  Acima de 50

##### Sexo:

Feminino  Masculino

##### Estado Civil:

Solteiro (a)  Casado (a)  Divorciado (a)  Viúvo (a)  Outro

##### Escolaridade:

Fundamental  Médio  Superior  Pós-Graduação  Outro

##### Tempo de trabalho na empresa:

Menos de 1 ano  1 a 5 anos  5 a 10 anos  10 a 15 anos  Mais de 15 anos

##### Cargo de chefia:

Sim  Não



## QUESTIONÁRIO

**1 – Qual fator te motivou a trabalhar nesta instituição?**

- ( ) Salário e Benefícios  
 ( ) Busca por estabilidade  
 ( ) Realização Profissional  
 ( ) Região que está localizada  
 ( ) Outro.

Qual?

---



---

**2 – Que importância você dá ao cargo que ocupa na empresa?**

- ( ) Sem importância  
 ( ) Pouca importância  
 ( ) Nem pouco, nem muito importante  
 ( ) Importante  
 ( ) Muito importante

**3 – Qual a importância do comprometimento dos colaboradores com a empresa?**

- ( ) Sem importância  
 ( ) Pouca importância  
 ( ) Nem pouco, nem muito importante  
 ( ) Importante  
 ( ) Muito importante

**4 – Os setores da empresa são parceiros?**

- ( ) Não são parceiros  
 ( ) Um pouco parceiros  
 ( ) Nem pouco, nem muito parceiro  
 ( ) Parceiros  
 ( ) Muito parceiros

**5 - As informações internas são claras e acessíveis a todos?**

- ( ) Não são claras  
 ( ) Um pouco claras  
 ( ) Nem pouco, nem muito claras  
 ( ) Claras  
 ( ) Muito claras

**6 – Quais recursos são usados para comunicação interna? (Mural, intranet, email, etc.)**

---



---



---

**7 – O seu trabalho permite que você se desenvolva?**

- ( ) Não  
 ( ) Um pouco  
 ( ) Sim

**8 – Você tem autonomia para decidir a maneira de executar suas tarefas**

- ( ) Não  
 ( ) Um pouco  
 ( ) Sim

**9 – Você conhece os objetivos da sua empresa?**

- ( ) Não conheço  
 ( ) Conheço, mas não lembro  
 ( ) Sim, conheço

**E as ações sociais?**

- ( ) Não desenvolve ações  
 ( ) Não conheço  
 ( ) Conheço, mas não lembro  
 ( ) Conheço e lembro

**10 – O seu líder imediato é um bom comunicador?**

- ( ) Não  
 ( ) Um pouco  
 ( ) Nem pouco, nem muito  
 ( ) Bom  
 ( ) Muito bom

**11 – Você conhece endomarketing?**

- ( ) Não lembro  
 ( ) Não conheço e nunca ouvir falar  
 ( ) Não conheço, mas já ouvi falar  
 ( ) Sim, conheço por nome  
 ( ) Sim, conheço bem

**12 – Sua empresa trabalha endomarketing?**

- ( ) Não sei  
 ( ) Não trabalha  
 ( ) Sim, trabalha

**13 – Como são as ações de endomarketing?**

- ( ) Não conheço  
 ( ) Não faz diferença  
 ( ) Pouco eficiente  
 ( ) Eficiente  
 ( ) Muito eficiente

**14 – Existe interação entre a empresa e o funcionário?**

- ( ) Não sei responder  
 ( ) Não existe interação  
 ( ) Sim, mas poderia ser melhor  
 ( ) Sim, existe pouca interação  
 ( ) Sim, existe muita interação

**15 – O quanto o endomarketing é importante para sua empresa?**

- ( ) Não sei responder  
 ( ) Pouco importante  
 ( ) Nem pouco, nem muito importante  
 ( ) Importante  
 ( ) Muito importante

**E para o seu trabalho?**

- ( ) Não sei responder  
 ( ) Pouco importante  
 ( ) Nem pouco, nem muito importante  
 ( ) Importante  
 ( ) Muito importante

**16 – A empresa procura preparar os funcionários para possíveis mudanças através dos recursos de comunicação disponíveis?**

- ( ) Não  
 ( ) Não sei  
 ( ) Sim

**17 – Como você classifica a comunicação interna da empresa?**

- ( ) Ruim  
 ( ) Regular  
 ( ) Boa  
 ( ) Ótima

**18 – Você gosta do seu ambiente de trabalho?**

- ( ) Não gosto  
 ( ) Gosto pouco  
 ( ) Nem pouco, nem muito  
 ( ) Gosto  
 ( ) Gosto muito

**19 – Sente-se informado sobre o que acontece na Instituição?**

- ( ) Não  
 ( ) Pouco informado  
 ( ) Nem pouco, nem muito  
 ( ) Informado, mas poderia ser melhor  
 ( ) Muito informado

**20 – Recebe as informações necessárias para realizar o seu trabalho?**

- ( ) Não  
 ( ) Pouco informado  
 ( ) Recebo, mas poderia ser melhor  
 ( ) Recebo muita

**OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO E  
 APOIO!**