A importância do endomarketing no clima organizacional

Daniela Alvarenga[1]

[1] Graduada em Análise e Desenvolvimento de Sistemas na Universidade Paulista (UNIP) e Pós-Graduanda em Gestão Empresarial na Universidade Santa Cecília (UNISANTA) - SANTOS/SP, e-mail dani_alvarenga@hotmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo central, debater de maneira conceitual sobre a importância do endomarketing como agente motivacional e de melhoria do clima organizacional das empresas. A justificativa para a escolha do tema ocorre em torno da necessidade de conhecer e aprimorar técnicas que contribuam para a gestão das empresas e seu desenvolvimento no mercado atual. O método de pesquisa empreendido segue natureza qualitativa, com pesquisa do tipo bibliográfica. Dentre os principais achados foi possível concluir que o cenário mercadológico se alterou, de modo que para além de suprir necessidades e demandas de seus clientes, as empresas também passam a se deparar com a necessidade de satisfazer seus colaboradores e fazer com que os mesmos estejam alinhados aos objetivos da empresa, de modo que sejam peça fundamental para cativar e manter os clientes obtendo êxito em seus negócios. Dessa maneira, o endomarketing acaba sendo adotado como ferramenta de gestão estratégica nas empresas que encontraram um meio de gerar esta satisfação e a motivação necessária para seus colaboradores, obtendo seu comprometimento com melhores resultados e desempenho para o sucesso dos negócios da empresa.

Palavras-chave: Endomarketing. Motivação. Clima organizacional.

Abstract

The main objective of this article is to discuss conceptually the importance of endomarketing as a motivational agent and to improve the organizational climate of companies. The justification for choosing the theme is based on the need to know and improve techniques that contribute to the management of the companies and their development in the current market. The research method followed is qualitative, with bibliographic research. Among the main findings, it was possible to conclude that the market scenario has changed, so that in addition to meeting the needs and demands of its customers, companies are also faced with the need to satisfy their employees and make them aligned to the objectives of the company, so that they are an essential part to captivate and keep clients succeeding in their business. In this way, endomarketing ends up being adopted as a strategic management tool in companies that found a way to generate this satisfaction and the necessary motivation for its employees, obtaining its commitment with better results and performance for the company's business success.

***Keywords**: Endomarketing. Motivation. Organizational climate.*

1. Introdução

Há alguns anos a gestão empresarial não tinha por hábito se preocupar com a satisfação de seus colaboradores. De maneira geral, o foco central da gestão se dava nos aspectos de desenvolvimento de produtos e serviços, sua comercialização e o lucro.

No entanto, ao longo dos anos muitas mudanças aconteceram, os colaboradores e consumidores passaram a tornar-se mais exigentes.

Consumidores passaram a buscar produtos e serviços que atendam completamente suas necessidades, gerando assim uma concorrência mais elevada entre as empresas com potencial de fornecer estes produtos e serviços, apresentando-os de maneira cada vez mais específica para cada perfil de cliente.

Por sua vez, colaboradores também começaram a buscar maior satisfação e motivação no trabalho e hoje em dia muito se fala sobre a valorização do material humano nas empresas.

Em um mundo onde a competitividade entre as empresas cresce cada vez mais, um dos pontos de destaque para fazer a diferença no mercado empresarial é ofertar prestação de serviços de qualidade que façam o cliente se sentir único, e isso só se torna possível quando os colaboradores além de serem profissionais bem capacitados, também estejam motivados e acreditem no valor e potencial da empresa, que tenham comprometimento e envolvimento com os objetivos da mesma.

Este contexto propiciou o nascimento do endomarketing, uma ferramenta de gestão estratégica que tem como finalidade o alinhamento da empresa, colaboradores e clientes, além de melhorar o clima organizacional uma vez que colaboradores que acreditam em sua organização, tendem a se manter motivados e apresentam uma atuação com foco no atendimento das necessidades dos clientes.

Em vista do cenário exposto, o objetivo central do presente artigo é debater de maneira conceitual sobre a importância do endomarketing no clima organizacional das empresas. Afim de traçar um caminho coerente para o desenvolvimento do tema, elencam-se como objetivos específicos: conceituar o endomarketing de maneira geral e debater sobre o endomarketing como ferramenta motivacional e suas influências no clima organizacional das empresas.

O presente artigo justifica-se, pois pretende contribuir para o âmbito acadêmico oferecendo através da pesquisa uma visão diferenciada acerca do tema, ampliando o material teórico, que poderá ser utilizado afim de desenvolver estudos e pesquisas

posteriores, estimular o aprofundamento sobre o tema, assuntos relacionados e demais vertentes científicas que possam originar-se a partir do interesse por este.

Sobre o método de pesquisa empreendido Lakatos e Marconi (2015, p. 15) definem que “Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”, através desta ótica é possível notar que a pesquisa é algo mais amplo do que se imagina em um primeiro momento. Segundo Santos e Candeloro (2006) existem duas naturezas diferentes para uma pesquisa metodológica, são elas, qualitativa e quantitativa. Sendo assim:

> A pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite que o acadêmico levante dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a ideia de processo, de visão sistêmica, de significações e de contexto cultural. [...] A pesquisa quantitativa é a que tem o objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados alcançados em ilustrações como tabelas, quadros, gráficos ou figuras. [...] Em geral, o instrumento de levantamento de dados mais adequado a este tipo de pesquisa é o questionário, em que questões fechadas correspondem a respostas codificadas (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 71).

Desta forma, a natureza escolhida para a criação deste trabalho é qualitativa, buscando assim, levantar todas as informações teóricas a fim de se chegar à conclusão, utilizando-se de abordagem exploratória através de pesquisa do tipo bibliográfica para colher e avaliar os dados, as pesquisas bibliográficas podem ser através de obras ou artigos científicos (GIL, 2017).

2. Desenvolvimento

2.1 Endomarketing: considerações gerais

Segundo Gronroos (2009) o marketing consiste em um processo contínuo e ininterrupto que abarca toda a empresa e também o mercado onde essa se insere. Neste sentido, sua intenção é o atendimento das expectativas dos consumidores, de modo que o marketing trabalha com a ideia de satisfação das necessidades e também dos desejos deste público consumidor de determinado produto ou serviço. O autor prossegue dizendo que, com o avanço dos estudos nesta área, foi possível observar que o tema ganhou uma atenção mais direcionada para o âmbito interior da empresa.

De modo que, tratando de analisar o marketing direcionado para a organização em seu ambiente interno, tem-se, então o endomarketing, que por sua

vez passa a envolver uma série de atividades e processos internos com interesse nas pessoas que formam a organização. No que tange este aspecto, Dalpiaz (2002, p. 18) aborda uma questão importante, de modo que o marketing é exposto como:

> [...] um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa 'motivação' se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca.

Por conta deste foco, o marketing então passa a contribuir com ações direcionadas ao ambiente externo em que a empresa atua. Ao passo que o marketing interno direciona seus esforços para a estrutura interna desta organização, com ênfase especial sobre o colaborador, tendo como intenção a satisfação plena das partes envolvidas, isto é, empresa e colaborador. Sobre esta questão, Gronroos (2009, p. 404) conceitua o endomarketing como:

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

O autor ainda acredita ser essencial que as ações desenvolvidas sejam apresentadas aos colaboradores que, neste sentido, consistem no primeiro mercado. Em seguida, é possível então passar a atuar com o mercado externo, isto é, primeiramente os colaboradores são envolvidos e tomam conhecimento sobre o que está sendo planejamento para que seja ofertado ao mercado.

Dalpiaz (2002) explica que a evolução do marketing com o passar do tempo é evidente, bem como a ampliação de sua atuação para dentro da empresa. Assim, é possível a formação da visão do endomarketing, com uma aplicação estendida para os indivíduos da empresa. Bekin (2004, p. 47) ao abordar sobre este tema, explica:

> Ações gerenciais de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Tal ótica faz compreender que o endomarketing pode então funcionar como um instrumento essencial, tanto para a empresa quanto para o colaborador, pois, uma vez que envolve esta equipe de funcionários nas ações com vistas à satisfação do público interno, tais medidas poderão então resultar de maneira positiva nas tarefas que são desenvolvidas, tornando-se percebidas até pelos demais indivíduos envolvidos no processo. No quadro a seguir é possível verificar uma síntese acerca deste processo do marketing ao endomarketing:

Síntese das relações do marketing ao endomarketing		
Autor	Ideia	Palavras-chave
Dalpiaz (2002, p. 18)	'[...] um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa 'motivação' se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca'.	Instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes.
Grönroos (2003, p. 404)	'[...] parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido'.	Os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização.
Bekin (2004, p.47)	'Endomarketing como ações gerenciais de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental'.	Ações gerenciais de Marketing dirigidas ao público interno.

Tabela – Do marketing ao endomarketing – síntese

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, é possível notar que as empresas contemporâneas se inserem em um mercado que demanda cada vez mais atenção ao público interno destas, tal fator tem demonstrado ações que voltam o olhar mais para os colaboradores. Deste modo, cabe ressaltar que as atitudes empreendidas pelas empresas para seus

colaboradores, de modo que ambos busquem uma permanência e crescimento no mercado, é um aspecto causado por constantes transformações no contexto atual.

2.2 O endomarketing como ferramenta motivacional

Bekin (2004) explica que na contemporaneidade é cada vez mais usual que as empresas apresentem como seu principal desafio o encantamento por parte do consumidor. Contudo, tal percepção passou a ser observada com uma ótica voltada ao público interno das empresas, isto é, com a busca pela conquista deste público. O autor ainda se auto intitula o propagador do termo endomarketing no Brasil, uma vez que explica também que a terminologia fora registrada no ano de 1995 no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e, de acordo com as considerações feitas em seu estudo, o autor expõe:

> [...] endomarketing, o sentido do Marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O Sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo (p. 3).

Em outras palavras, a fala de Bekin permite uma reflexão acerca das ações desenvolvidas para o interior das empresas, isto é, um olhar lançado para si mesma. Neste sentido, Cerqueira (2005, p. 51) determina que o endomarketing consiste em:

> Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias visando: - a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; - a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a consequente redução de custos;
> - o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; - a melhoria do relacionamento interpessoal; - o estabelecimento da administração participativa; - a implantação de ações gerenciais preventivas.

Na ótica de Cerqueira (2005) o endomarketing passou a colaborar para que a comunicação e relacionamento passassem por melhorias, bem como com o intuito da construção de uma matriz com bases entre a motivação e o comprometimento profissional destes colaboradores. Brum (2010, p. 22) por sua vez, elenca que o "Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a

perenização". Tal foco então passa a clarificar uma ótica do endomarketing tal como estratégia empresarial para as organizações que buscam a permanência no mercado.

Cabe ainda enfatizar que o colaborador, quando recebe um preparo maior, tem acesso a informações elaboradas e completas, possuirá ideias criativas, inovadoras e que, posteriormente, virão a favorecer a relação com o cliente e, consequentemente o posicionamento da marca e empresa no mercado. Bekin (2004, p. 47) explica que o endomarketing trata de conceituar-se como um "[...] processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de Marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade".

De modo que deixa evidente que o marketing deve ser alinhar, tendo em vista à relação do mercado e também do meio. Dalpiaz (2002) por sua vez, expõe que o endomarketing coloca em questão a motivação de pessoas que desempenham atividades dentro da empresa, com a procura pela atração e retenção destas pessoas através de ações desenvolvidas no sentido de contribuir para a melhoria dos resultados para a empresa. O autor ainda acredita que: "no Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público" (p. 9).

Contribuindo com esta abordagem, alguns autores apresentam o endomarketing como uma denominação para o marketing interno. Brum (2010, p. 42) a fim de reforçar a aproximação dos termos, explica que: "Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido [...] Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro". Assim, para que tal relação dos termos seja válida, é preciso esclarecer ainda acerca de sua nomenclatura.

Boone e Kurtz (2009, p. 47) acreditam que o marketing interno pode ser determinado como a concepção de: "ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de Marketing". Sendo assim, a ideia geral dos autores faz compreender que o fator central é que os colaboradores detêm potencial de influenciar as estratégias de marketing e a promoção da satisfação dos clientes.

Kotler (1998, p. 40) contribuir com esta abordagem e ressalta que o endomarketing trata-se de "uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores". Por conta deste foco, é possível notar que a área de marketing direcionada para dentro da empresa

é um espaço amplo, demandando que esforços de distintos setores organizacionais sejam envolvidos neste processo.

Segundo Cavagnolli e Maino (2010) o endomarketing passa a identificar-se por meio da integração e da satisfação do colaborador, apresentando assim um mecanismo de gestão onde a busca central é por angariar o comprometimento por meio da compreensão deste mecanismo. Assim, quando há satisfação, este sentimento pode ser um contribuinte do crescimento e desenvolvimento do colaborador dentro deste meio onde atua.

Brum (2005) sobre este aspecto, complementa dizendo que, quando se trata do futuro das empresas, sendo este tempo uma incógnita, é preciso considerar que na contemporaneidade e, seguindo as tendências futuras, tudo ocorre de maneira dinâmica, um fator que deve ser cada vez mais considerado pelas empresas é a integração dos setores com os colaboradores. Permite-se uma abertura maior, com acesso às informações mais amplo e de maneira mais clara para todos os públicos.

Assim, como explicitou-se anteriormente, ainda que marketing interno e endomarketing sejam tratados como sinônimos, vale expor a abordagem de Silveira e Tófani (2007, p. 9) que possuem uma percepção distinta sobre estes termos, como é possível notar em sua fala:

> Vale ressaltar que comunicação interna visa lucros com o foco voltado ao público interno. Já o Marketing Interno, foca-se no cliente externo também visando os lucros. O Endomarketing, por sua vez, foca todos os seus esforços no cliente interno, visando sua motivação e satisfação. Aqui, o cliente interno é tratado como o primeiro cliente da organização, como seu produto-empresa.

Nesta ótica dos autores, é possível notar ainda um detalhamento sobre o lucro ou o público interno no tratamento sobre a comunicação interna e externa para o marketing interno, ao passo que, no endomarketing a busca paira sobre a motivação e satisfação interna, com um trabalho diretamente sobre os funcionários como primeiros clientes. Um aspecto importante a ressaltar paira sobre os objetivos apresentados pelos autores, uma vez que tais objetivos serão capazes de direcionar o meio para que os fins sejam alcançados.

De acordo com Brum (2010, p. 9) o endomarketing "[...] trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais". Assim, na ótica da autora o

endomarketing então passa a abarcar a comunicação entre indivíduos, através de canais com potencial de facilitar que tal processo ocorra de maneira coerente e com os efeitos surtindo internamente.

Ao passo que, para Bekin (2004), o endomarketing apresenta como objetivo a realização de trocas, com vistas à concepção de relacionamentos leais com o público interno da empresa. Deste modo, passasse-se então a envolver as pessoas para que as relações possam ser consolidadas no ambiente organizacional e contribuam para a construção de uma imagem positiva da empresa perante seus colaboradores, que se encontram imersos em suas ações. Segundo Gronroos (2009, p. 411) o objetivo do endomarketing seria:

> [...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.

Ainda segundo o autor, há de reforçar a questão das relações interpessoais no ambiente interno da empresa, com vistas a atingir assim todos os níveis da hierarquia da organização, de modo que o colaborador encontre apoio em todas as áreas, permitindo que o mesmo se envolva de maneira mais ampla com a empresa. Isto porque, encontrando uma estrutura interna com potencial de favorecer e estimular seu sentimento de segurança, autonomia e satisfação no empenho das tarefas, o colaborador alinha suas metas às da empresa e torna-se um talento de alto desempenho e que apresenta resultados de qualidade.

Costa (2010) explica que o objetivo do endomarketing trata-se da promoção no sentido da motivação de pessoas, por meio do desenvolvimento das atividades na empresa, com vistas ao comprometimento com objetivos estratégicos da empresa. Acerca deste aspecto é possível notar a ocorrência de trocas entre público interno e empresa, ofertam instrumentos para contribuir com o trabalho dos primeiros, de modo que isso, consequentemente, reflete no resultado dos negócios do segundo.

Ao passo que o segundo passa a ofertar condições favoráveis aos colaboradores para que o desempenho dos mesmos seja notado e valorizado. Sendo assim, o autor passa então a trabalhar com alguns outros objetivos que se

encontram relevantes na abordagem deste tópico. Costa (2010, p. 55) explica então que os objetivos do endomarketing precisam:

> - Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização.
> - Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho alinhado à missão e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização.
> - Garantir a adaptação constante da empresa às mudanças em seu ambiente de negócios, como forma de manter sua competitividade, simultaneamente à preservação de sua ideologia central.
> - Favorecer uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas às partes.
> - Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação de sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências de mercado.
> - Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.

O autor ainda prossegue apontando algumas considerações importantes acerca dos objetivos do endomarketing. Apresenta, por exemplo, uma relação essencial que o colaborador deve firmar com a empresa no sentido de identificar o indivíduo a partir dos princípios e valores que formar a organização, isto é, o público interno deve ter clareza sobre quais são os propósitos da empresa, para que assim haja o envolvimento com o ambiente onde estes profissionais atuam.

Deste modo, é preciso buscar uma relação de seriedade no âmbito empresarial, fomentando um clima de cooperação entre colaboradores e empresa durante todo o processo. A seguir, é possível verificar o quadro que sintetiza os conceitos e os objetivos do endomarketing que foram apontados até o momento.

Conceitos e objetivos de endomarketing – síntese		
Autor	Conceito	Palavras-chave
Bekin (2004, p. 3- 4)	'[...] Endomarketing, o sentido do Marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O Sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo'.	Ação interna.
Brum (2010, p. 22)	'Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização'.	Estratégia de gestão.
Bekin (2004, p. 47)	'Processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de Marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade'.	Sintonizar o Marketing com o mercado e sociedade.
Dalpiaz (2002, p.9)	'No Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público'.	Retenção e atração dos funcionários.
Brum (2010, p. 42)	'Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido [...] Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro'.	Marketing para dentro.
Boone e Kurtz (2009, p. 47)	'Ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de Marketing'.	Ações administrativas.
Kotler (1998, p. 40)	'[...] uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores'.	Tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários.
Brum (2010, p. 9)	'[...] trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais'.	Comunicar de forma eficiente.

Tabela – Conceitos e objetivos do endomarketing – síntese

Fonte: elaboração própria

Deste modo, o endomarketing passou então a ser trabalhado como um instrumento essencial para as empresas, uma vez que, dado processo de trocas no ambiente organizacional interno, certamente ocorrerá à interação entre as partes, com o resultado da transparência e a facilitação da compreensão de metas e objetivos da empresa. Nota-se ainda que, dentro da abordagem teórica, não é possível fomentar uma ideia singular acerca do assunto em questão, porém, é possível compreender que o endomarketing abarca uma série de aspectos mutuamente complementares.

Entretanto, nota-se ainda que o endomarketing direciona-se ao trabalho de cooperação e integração entre os setores da empresa. De modo que, com isto, busca-se a criação de um ambiente organizacional permeado de ações saudáveis, com a transmissão e circulação de conhecimentos capazes de difundir-se a todos os colaboradores da empresa.

O mix ou composto de marketing trata de diversas tarefas no interior deste âmbito de estudo, bem como tal composto pode ser apresentado por meio de instrumentos que a empresa lança mão para alcançar seus objetivos no mercado. Segundo Kotler e Keller (2006) no marketing tais ferramentas se denominam “4Ps”, sendo estes: produto, preço, praça e promoção.

Tais variáveis são capazes de influenciar sobremaneira a relação entre a empresa e seu negócio, seja produto ou serviço, e também com o mercado que absorverá estes materiais por meio dos clientes e consumidores finais. Outra questão que encontra com esta relação do marketing com o endomarketing trata de uma adequação ao composto de marketing para dentro da organização, onde então nasce o mix ou composto de endomarketing. No quadro a seguir, Inkotte (2000) demonstra o composto onde os 4Ps se atribuem de especificidades do endomarketing:

Composto de marketing		**Composto de endomarketing**	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custo	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.

Ponto de distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Tabela – Composto de marketing versus composto de endomarketing

Fonte: Inkotte (2000, p. 109)

É possível notar então que no composto de marketing o produto tem como finalidade o atendimento das necessidades e desejos do consumidor, ao passo que o mesmo possa contribuir para a organização. No composto de endomarketing, por sua vez, tal variável se relaciona com a companhia ou empresa, onde o produto apresentado ao público interno terá potencial de novas adequações, possibilitando então a motivação dos funcionários com o envolvimento com o produto ou serviço.

Sobre esta questão, Silveira e Tófani (2007, p. 11) explicam que a companhia: "Trata-se de um produto que pode ser percebido pelo cliente interno não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite". Ao passo que Zambaldi e Mascarenhas (2010) complementam dizendo que a companhia tem o dever de ofertar atrativos para os colaboradores, com vistas que estes desenvolvam profissionalmente suas habilidades na empresa.

Inkotte (2000) explica que outra variável é o preço, um aspecto que demanda e abarca estratégias de obtenção de lucros por meio do produto ou serviço a ser ofertado, um aspecto-chave na influência e fortalecimento das vendas. Ao passo que no endomarketing o preço será o custo, cuja organização investe em seu capital humano, tornando a promoção à capacitação do colaborador, com a oferta de treinamentos a este público interno, entre outras ações, o investimento no desenvolvimento de pessoas. Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) comentam que:

> [...] gerenciar os custos do Endomarketing, que são aqueles inerentes a uma estrutura organizacional que atraia e mantenha colaboradores, motivando-os a se comprometerem com os objetivos e as metas da empresa, satisfazendo-os no trabalho e informando-os sobre o que for pertinente para que vendam a organização.

Ainda de acordo com os autores, existe ainda a necessidade de enfatizar a questão de que os custos devem ser voltados para questões relacionadas ao público interno, com enfoque sobre os esforços para atração e retenção e funcionários e que, por conta disto, exista a satisfação no trabalho desenvolvido. Aliás, questão da retenção de talentos que deve ser o enfoque do trabalho do endomarketing.

Dutra (2015) explica que a gestão de carreiras também pode servir como um elemento de estímulo e concessão de ferramentas para que os profissionais consigam planejar o desenvolvimento pessoal e profissional, de modo que os recursos humanos possam utilizar desta ferramenta de maneira estratégica. O autor entende que a carreira funciona como uma mobilidade ocupacional, isto quer dizer que o caminho a ser trilhado por um profissional, ou sua estabilidade ocupacional, devem ser intrinsecamente relacionadas à carreira.

De qualquer modo o autor acredita que a carreira impõe uma ideia de caminho estruturado e organizado no tempo e espaço. Assim, Zambaldi e Mascarenhas (2010) explicam que neste ambiente a distribuição ou praça do marketing deve envolver um processo intrínseco de planejamento voltado para as pessoas da organização. Tal ação passa a ser crucial no sentido de que o produto será distribuído de maneira ideal no mercado, bem como a atividade deve ser executada com garantia de que o mesmo chegue ao destino no prazo estipulado.

No sentido do endomarketing, o ponto de distribuição será então a coordenação da empresa, isto é, existe a necessidade de desenvolver meios para que as necessidades internas sejam tratadas de maneira adequada. Inkotte (2000) explica que esses líderes serão responsáveis pela distribuição e disseminação das práticas do endomarketing para os demais indivíduos da organização, tornando efetivo o meio pelo qual as informações circularão e chegarão aos diversos níveis hierárquicos.

Silveira e Tófani (2007) corroboram com tal máxima, explicando que “[...] a coordenação são todos aqueles responsáveis por tornar o programa de endomarketing eficiente, garantindo sua execução” (p. 11). Assim, os autores prosseguem dizendo que o endomarketing efetivamente ocorra na organização por conta da ação empreendida partindo dos líderes para suas respectivas equipes.

Finalmente, o próximo P do marketing que trata da promoção, processo que influencia diretamente na escolha de compra dos consumidores, deve ocorrer por meio de estratégias de informação, comunicação e promoção do produto ao público-alvo. No caso do endomarketing, Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) explicam que esta atividade consistirá em “[...] informar continuamente aos colaboradores

sobre a organização, as estratégias e as oportunidades – o produto a ser promovido pelo endomarketing – e deles receber informações necessárias para aprimorá-la".

Deste modo a comunicação deve partir de todas as partes, tornando possível que o processo seja capaz de ofertar os ajustes necessários para que ocorram potenciais melhorias. Inkotte (2000) por sua vez, explica que a comunicação pode ocorrer ainda por meio adotados por setores envolvidos que terão capacidade de colocar em prática as tarefas com vistas à promoção da informação.

Contudo, tal ajuste realizado no mix de marketing para o endomarketing, passa a centralizar-se na aplicação de medidas adotadas por meio das estratégias de marketing, que serão aproveitadas para a utilização com o público interno, levando como base as ações desenvolvidas e fazendo com que a informação alcance o colaborador e, com isto reflita de maneira efetiva em sua contribuição com as relações internas e externas na empresa.

Bekin (2002) realiza um estudo de caso sobre a aplicação e importância do endomarketing em instituições bancárias, de forma que seus achados confirmam a efetividade não apenas no instrumento endomarketing, mas de campanhas que o envolvem nas instituições avaliadas, direcionadas a colaboradores de forma geral e aos gerentes de agências de forma específica. Além disso, o autor aponta que o estudo demonstrou que gerentes possuem conhecimento satisfatório sobre comunicação interna, de forma que as instituições avaliadas, apresentam esse recurso utilizado de forma eficaz.

Miranda (2009) por seu turno, fez a implementação de um programa de endomarketing em uma empresa do segmento de artefatos de cimento, por meio de pesquisa quantitativa, a autora apresenta resultados convergentes aos anteriores – embora sejam de períodos e segmentos de empresas distintas – confirmando também que o endomarketing é uma valiosa ferramenta de comunicação interna da empresa, tornando-se capaz de aumentar sua capacidade competitiva e melhorar o nível de satisfação geral dos colaboradores e o clima organizacional.

Silva (2008) trabalho a fim de analisar a ferramenta de endomarketing como potencializadora da relação de confiança entre empresa e colaboradores. O autor empreende seu estudo de caso em uma instituição hospitalar, evidenciando, por meio de seus resultados, que os colaboradores, de maneira geral, se encontram satisfeitos com as ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa, bem como entendem a ferramenta como uma forma de preocupação de gestores com o seu bem-estar.

Suzin (2003) empreende um trabalho mais complexo que busca avaliar que a gestão de análise de crédito da instituição bancária Banco do Brasil, faz uso dos conceitos do endomarketing para otimizar o desempenho e alcançar os objetivos. Em seus achados, o autor menciona que os conceitos do endomarketing são visíveis na gestão da instituição avaliada, mesmo que não existisse uma estratégia corporativa que institucionalizasse essa prática em outros segmentos da organização.

Ao avaliar o nível de satisfação com a qualidade dos trabalhos prestados pelo setor estudado, constata que se localiza em uma média boa, ao passo que ao efetuar pesquisa de clima organizacional, encontra funcionários motivados e satisfeitos com as condições de trabalho e lideranças. Bem como satisfação positiva do comitê de administração da diretoria a que a gestão avaliada responde, informando seu cumprimento de prazos, qualidade do trabalho e resultados alcançados.

Finalmente, Silva (2014) estuda o caso de duas academias de ginástica localizadas no Distrito Federal, avaliando a forma como o endomarketing é encarado nessas empresas e sua utilização para gerar vantagem competitiva. Em seus resultados, a autora aponta que as empresas avaliadas desconhecem o endomarketing desde seus conceitos, uma vez que não exploram de forma sistemática as ferramentas de gestão disponíveis.

3. Conclusão

Através das pesquisas realizadas afim de compor o presente artigo, foi possível notar que o método de gestão adotado antigamente não tinha muita efetividade ao que tange a satisfação dos clientes e retenção de talentos nas empresas.

O novo cenário mercadológico que a competitividade trouxe, fez com que se entendesse a necessidade de adotar o endomarketing como uma ferramenta estratégica no sentido de desenvolver e motivar cada vez mais os colaboradores. Tal ferramenta passou a através do fortalecimento interno da imagem e objetivos da empresa, propiciar a melhora no clima organizacional direcionando ações de acordo com suas necessidades.

O endomarketing tem o poder de valorizar a equipe, despertar o comprometimento e a motivação dos colaboradores que se encontram envolvidos neste processo, impactando diretamente em sua satisfação e elevando a produtividade e desempenho nos resultados da empresa.

Deste modo, foi possível constatar que a importância do endomarketing para as empresas paira, especialmente sobre a geração de motivação e satisfação das necessidades e demandas dos colaboradores, fazendo com que assim, sintam-se mais comprometidos, apresentem melhores resultados nos trabalhos que desenvolvem, bem como no atendimento contribuindo para o clima organizacional e suprindo as necessidades e demandas apresentadas por seus clientes.

Conclui-se o presente artigo com a crença de que objetivos, tanto geral quanto específicos, foram atendidos, bem como a problemática de pesquisa foi solucionada. Contudo, o assunto não fora esgotado, fora dado um primeiro e importante passo para o fomento de conhecimento e estímulo para o aprofundamento no tema, que pode ser feito em estudos posteriores, que visem corroborar ou complementar as constatações obtidas até o momento.

Referências

BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2004.

_____. Endomarketing: um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira. São Paulo: FECAP, 2002. (Dissertação de mestrado).

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. Marketing contemporâneo. Rio de Janeiro: Cengage, 2009.

BRUM, A. M. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3ª ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

CAVAGNOLLI, D. C. S.; MAINO, J. R. Proposta de um projeto de Marketing Interno para ser implantado na Universidade Feevale. In: Anais... Seminário de Pós-Graduação. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.

CERQUEIRA, W. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

COSTA, D. Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DUTRA, J. S. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2015.

DALPIAZ, R. C. C. Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada. Torres: [s.n], 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis: UFSC, 2000. (Dissertação de mestrado).

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2015.

MIRANDA, B. Ações de endomarketing para a empresa artefatos de cimento Silveira. Biguaçu: Univale, 2009.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: Age, 2006.

SILVA, J. F. Gestão estratégica do endomarketing: um estudo de caso de geração de vantagem competitiva em academias esportivas. Brasília: UniCEUB, 2014.

SILVA, M. M. O endomarketing como requisito potencializador no relacionamento interno: o caso do hospital de olhos Beira Rio. Ilhéus: UESC, 2008.

SILVEIRA, R. M.; TÓFANI, F. Endomarketing: Ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno. Belo Horizonte: ABERJE, 2007.

SUZIN, L. J. Endomarketing: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil. Florianópolis: UFSC, 2003. (Dissertação de mestrado).

ZAMBALDI, F.; MASCARENHAS, A. O. Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas. In: MARRAS, J. P. Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.