

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

LUIZ EDUARDO SILVA DE OLIVEIRA

**ENDOMARKETING COMO FATOR DE SUCESSO ORGANIZACIONAL
DE PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS: UMA REVISÃO
LITERÁRIA**

TERESINA – PI
2017

LUIZ EDUARDO SILVA DE OLIVEIRA

**ENDOMARKETING COMO FATOR DE SUCESSO ORGANIZACIONAL
DE PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS: UMA REVISÃO
LITERÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia como requisito final para a obtenção do título de Gestor de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Milton José Cardoso Filho

Co-orientador: Prof. Francisco Valdivino Rocha Lima

TERESINA – PI
2017

LUIZ EDUARDO SILVA DE OLIVEIRA

**ENDOMARKETING COMO FATOR DE SUCESSO ORGANIZACIONAL
DE PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS: UMA REVISÃO
LITERÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como parte dos requisitos para obtenção do título de Gestor de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Orientador

1º Examinador

2º Examinador

RESUMO

OLIVEIRA, L. E. S. **Endomarketing como fator de sucesso organizacional de pequenas e grandes empresas: uma revisão literária**. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Recursos Humanos). – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2017.

Este estudo tem como objetivo trazer a lume, a importância das práticas de endomarketing no âmbito corporativo. Visto que sua primazia é a de contribuir para o fortalecimento da organização, promovendo a internalização da política institucional, por sua vez impetrada na valorização do capital humano. Anseia elucidar algumas dessas melhores práticas, para que possam ser adotadas por Gestores e Colaboradores, almejando também conscientizá-los do valor da sua contribuição, para uma afinada cadência dos processos organizacionais. A metodologia utilizada fora à pesquisa bibliográfica, através de uma investigação cuja resposta está contida em material gráfico (livros, artigos, revistas) e digital (sites e bibliotecas virtuais) pertinentes ao tema, com o intuito de evidenciar a sólida contribuição do endomarketing para o sucesso das empresas independente de sua dimensão. Os resultados apreciados foram positivos, aludindo o fator positivo da prática nas organizações, sendo determinante como fator de sucesso.

Palavras-chave: Organização; endomarketing; colaborador; valorização.

ABSTRACT

OLIVEIRA, L. E. S. Endomarketing como fator de sucesso organizacional de pequenas e grandes empresas: uma revisão literária. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Recursos Humanos). – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2017.

This study aims to bring to light, the importance of endomarketing practices at the corporate level. Since its primacy is to contribute to the strengthening of the organization, promoting the internalization of the institutional policy in turn in the valuation of human capital. It aims to elucidate some of these best practices, so that they can be adopted by Managers and Collaborators, aiming also to raise awareness of the value of their contribution, to a fine cadence of organizational processes. The methodology used was the bibliographical research, through an investigation whose answer is contained in graphic material (books, articles, magazines) and digital (websites and virtual libraries) pertinent to the theme, in order to highlight the solid contribution of endomarketing to the Success of companies regardless of their size. The results were positive, alluding to the positive factor of the practice in organizations, being determinant as a success factor.

Keywords: organization; internal marketing; collaborator; valuation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. VARIÁVEIS INTERVENIENTES DO ENDOMARKETING E DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
FIGURA 2. PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW	17

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. DEFINIÇÕES DE ENDOMARKETING	12
QUADRO 2. FERRAMENTAS PARA UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVOS.....	11
	2.1 OBJETIVO GERAL	11
	2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3	ENDOMARKETING	12
4	MOTIVAÇÃO	16
5	COMUNICAÇÃO.....	19
6	APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES	21
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

A sinergia corporativa, bem como a fluidez das informações no ambiente de trabalho, são fatores determinantes para o condicionamento de sucesso ou fracasso de uma organização, de modo que a instabilidade de uma pode influenciar a outra. Quando uma organização tem seus princípios pautados numa gestão centralizada, que isenta de seu portfólio a contribuição de colaboradores dos níveis intermediário e operacional está incorrendo em um erro que pode trazer graves consequências, no que compete aos seus resultados; afirmativa essa de caráter irrefutável conforme assinalado neste artigo.

Para que as organizações mantenham um nível satisfatório de competitividade, faz-se necessário, acompanhar as novas tendências do mercado, investir em tecnologia, buscar a inovação em toda a esfera corporativa. De modo geral, as organizações devem treinar seus gestores, não apenas no campo das habilidades técnicas, cujo foco está na gestão de estoque, gestão de projetos, gestão financeira, etc. É de suma importância valorizar também a gestão de pessoas ou Gestão de talentos, é com essa finalidade que surge o endomarketing, seu objetivo principal é propagar uma imagem positiva da empresa, para o seu público interno, os colaboradores. Todavia, esse olhar voltado para o público interno não pode ser praticado de forma amadora ou despreziosa, é preciso conhecer o corpo que compõe a instituição e desenvolver uma percepção mais aguçada: das características, potencialidades, habilidades técnicas e comportamentais de seus colaboradores.

Nesse sentido, os programas de endomarketing, quando aplicados a partir de uma investigação minuciosa do perfil do público interno, incumbe-se de promover ações que elevam o nível de comprometimento por parte dos colaboradores, fazendo-os comungar da missão, visão e dos valores da organização. Quaisquer parâmetros ou ações internas, se bem conduzidos, contribuem para que a organização consiga estar à frente da concorrência e possibilita uma relação mais uníssona entre gestores e colaboradores.

O endomarketing é comumente restringido a um contexto lúdico, ficando limitado a eventos esporádicos e sazonais. Condicionado a ser uma fuga da rotina, através de ações simplórias, inconsistentes e descontinuadas. Desse modo, o gestor

que possui essa visão deturpada, perde a oportunidade de colher as benéficas dessa ferramenta, filosofia, metodologia dentre outros termos, utilizados para defini-lo.

Primando pela polidez dos processos organizacionais, através de políticas internas voltadas para a valorização do capital humano. Versaremos sobre dois fatores cruciais intrinsecamente ligados à proposta do endomarketing: a motivação e a comunicação.

Para o atingimento das metas, alcance dos objetivos e aumento da lucratividade, é condição sine qua non que as empresas possuam em seu quadro colaboradores motivados; pois somente a partir do atingimento de certo nível de satisfação é que os mesmos passam a demonstrar: um maior comprometimento, uma atitude mais proativa, uma tomada voluntária de maiores responsabilidades. A motivação é peculiar a cada indivíduo, não há fórmulas e tampouco manuais que instantaneamente motivem em massa, é preciso planejar, executar, dirigir e controlar; para que o processo de assimilação dessa nova abordagem seja factível quanto plano de ação. O gestor precisa investir no processo de sondagem, prospectar ideias, analisar; requer muita dedicação para mudar a imagem que os colaboradores têm da organização. A mudança, ainda que positiva, sempre causa algum impacto e por vezes resistência; já que intima o colaborador a sair de sua zona de conforto.

Destarte, para que se obtenha êxito na implantação de novos conceitos e projetos, é imprescindível que as empresas mantenham uma comunicação efetiva com seus colaboradores e clientes, pois é a partir deles que os serviços e produtos podem ser melhorados e ofertados com eficiência e qualidade. A comunicação corporativa, junto à motivação, são os pilares fundamentais para a efetividade das ações.

Assim, o marketing – que está severamente ligado a campanhas publicitárias e outras ações externas – volta-se para dentro das organizações no sentido de melhorar a relação e a produtividade dos funcionários. Partindo desse pressuposto, o endomarketing ganha importante destaque nos estudos organizacionais.

Outrossim, o artigo aqui apresentado objetiva analisar, mediante trabalhos anteriormente publicados, a influência do endomarketing no sucesso organizacional junto aos colaboradores e gestores. A metodologia utilizada fora a pesquisa, assim, quanto à abordagem tem-se uma pesquisa qualitativa de modo que não há a

preocupação numérica no dimensionamento dos dados. Continuadamente, tem-se uma pesquisa de natureza básica, gerando novos conhecimentos sobre a área de estudo mencionada. De acordo com seus objetivos, temos uma pesquisa do tipo exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo explícito e construir hipóteses. Finalmente, quanto aos procedimentos, o estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, pois os dados utilizados foram levantados por meio de bases online e físicas: como sites científicos, livros, artigos, revistas, etc.

Os dados levantados, confrontados com os dados físicos estudados, foram distribuídos de forma comparativa, visando analisar a importância do Endomarketing para as organizações. Os resultados foram apresentados por meio de textos e quadros, ao longo da seção que se sucede. Com fins a comparar os conceitos e relacionar as informações necessárias às conclusões na seção de considerações finais.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar, por meio de uma revisão bibliográfica, a importância do endomarketing para o sucesso organizacional embasado nos fundamentos da motivação e comunicação.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comparar os conceitos fundamentais do endomarketing nas políticas organizacionais como valorização do capital humano;
- Entender os impactos positivos gerados pela internalização de tal elemento da cultura organizacional;
- Elucidar a importância da motivação e a comunicação no que tange ao alcance de metas e objetivos organizacionais.

3 ENDOMARKETING

O termo “Endomarketing” foi criado por Saul Faingaus Bekin no ano de 1995, sendo uma palavra de origem grega cujo prefixo *Endo* remete a ação interior ou fluxo para dentro. Dessa forma, a palavra contextualiza o marketing voltado para dentro. José e Rosa (2012) mostram que Bekin (1995) define endomarketing como sendo a capacidade da empresa de realizar ações de marketing direcionadas ao público interno da empresa.

Como reportado na seção anterior, o endomarketing tem sua essência centrada na aplicação do marketing internamente nas organizações; entretanto, a literatura aponta definições diversas acerca desse termo. Assim, por meio da consulta à bibliografia levantada, o quadro a seguir discorre sobre diferentes conceitos de endomarketing encontrados na literatura.

Quadro 1. Definições de Endomarketing

Ano	Autor	Definição
2013	Azêdo; Alves	Definem Endomarketing como um conceito vasto que em sua definição representa uma estratégia de gestão que, em suma, visa desenvolver uma organização voltada ao cliente, capaz de compreender o negócio que empreende e seus produtos e de se relacionar com os clientes servindo-os com qualidade.
2000	Brum	O Endomarketing como termo de gestão representa muito mais do que atividades de marketing puramente voltadas para dentro. Além disso, trata-se de ações que estreitam laços entre a empresa e seus colaboradores permitindo que estes se envolvam ainda mais com os propósitos organização.
2004	Beking	Endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa com o objetivo de atrair e reter esses funcionários. Uma vez satisfeitos com a empresa, eles acabam produzindo

		mais e melhor, ofertando resultados tangíveis e positivos.
2002	Cerqueira	O Endomarketing está diretamente relacionado e alicerçado na base da cultura organizacional, cujo comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias é condição primordial para o sucesso coletivo.

Fonte: elaboração própria (2017)

Na perspectiva de Azêdo; Alves (2013), O endomarketing é uma ferramenta de gestão voltada para o aprimoramento dos produtos; assimilação dos processos; melhor qualidade dos serviços prestados e maior satisfação do consumidor final. Brum (2000) defende a importância de estreitar os laços entre a empresa e os colaboradores para que haja uma maior identificação destes com os propósitos da organização. O colaborador que está satisfeito com o seu trabalho, produz mais e com maior qualidade, contribuindo expressivamente para o sucesso da organização; essa é a máxima enaltecida Bekin (2000). Cerqueira (2002) apregoa que o endomarketing está alicerçado na base da cultura organizacional.

Como visto, o Endomarketing apresenta a mesma definição abordada de maneira diferente pela maioria dos autores encontrados na literatura, de modo que esse termo se tornou global na definição das atividades voltadas ao público interno das organizações. Assim, esse compilado de informações remonta à característica generalista que o endomarketing assumiu ao longo dos anos, haja vista a sua aplicação em diferentes áreas, tais quais: gestão, saúde, administração, etc. Essa característica corrobora com as definições encontradas em estudos publicados dessas diferentes áreas.

Há de se esclarecer, nesse sentido, que apesar da similaridade de conceitos, existe uma diferença entre o endomarketing e o marketing interno.

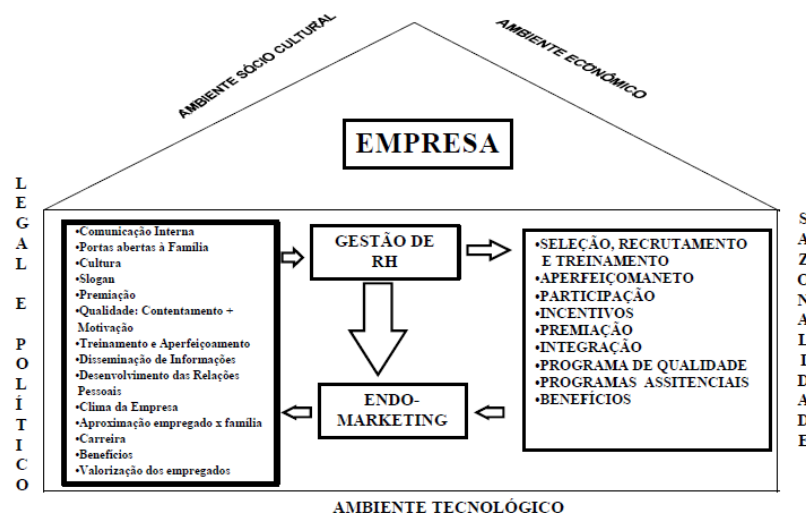
O marketing interno surgiu nas definições de Berry, Hensel e Burke, na década 70, sendo definido como uma ferramenta de gestão dos colaboradores para concretizar os objetivos organizacionais (AZÊDO; ALVES, 2013). Além disso, o marketing interno é tratado como um veículo da implementação da estratégia das

organizações, baseando-se no potencial do marketing interno enquanto mecanismo de integração interfuncional (RAFIQ; AHMED, 2000). Defendendo uma nova ótica da Gestão de Operações, imbuída na integração entre áreas funcionais, percebida como uma possibilidade para a melhoria do desempenho das organizações.

É, assim, tênue a linha que separa os dois conceitos teóricos, já que – tanto o endomarketing quanto o marketing interno – abordam características associados ao empenhamento, valores, técnicas, satisfação dos clientes interno e externos com fins ao lucro e sucesso empresarial. Desse modo, a maior diferença entre os dois termos está centrada no embasamento dos conceitos, onde o endomarketing se embasa em Bekin, enquanto o marketing interno tem aporte em Berry, Hansel e Burke.

Nessa diferenciação e na relevância do endomarketing, tem-se na Gestão de Recursos Humanos uma grande aliada nas organizações. Sobre isso, Moraes e Siqueira (1997) apresentam em sua pesquisa uma figura de grande importância para a assimilação desta teoria, como vista a seguir. Apesar de duas décadas após a publicação de sua pesquisa, a ilustração é totalmente atual diante do panorama do endomarketing e recursos humanos, e sua problemática.

Figura 1. Variáveis intervenientes do endomarketing e da Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Moraes e Siqueira (1997)

A figura demonstra a importante tarefa de construir uma imagem positiva da empresa junto aos seus colaboradores, de modo que estes por sua vez satisfeitos propiciem satisfação também aos clientes externos. É crucial que as técnicas de endomarketing e de gestão de RH andem em sintonia; para uma maior assertividade

das ações. O aporte do Departamento de Recursos humanos é de suma importância na missão de analisar todas as variáveis intermitentes, que constroem a percepção do colaborador quanto à Organização.

Para se atingir um panorama geral do perfil dos colaboradores, ajuíza-se uma leitura holística do ambiente corporativo valorizando os seguintes aspectos: o ambiente legal e político; ambiente esse, que contempla as leis, políticas públicas, agências governamentais, normas e deveres, que regulam ou influenciam a sociedade como um todo e, por conseguinte, organizações e os indivíduos que nela estão inseridos. Quanto ao ambiente sócio cultural, designamo-lo como uma miscelânea de experiências e bagagem cultural adquirida pelo indivíduo ao longo da vida, são os valores por ele assimilados, provindos do convívio familiar, da escola, da religião, dos trabalhos anteriores, etc. Já o ambiente econômico, engloba os mercados que por sua vez padecem da capacidade do consumidor em adquirir bens e serviços; esse ambiente contempla os fatores que afetam o poder de compra e os hábitos de consumo. Associar as tendências tecnológicas ao atendimento das necessidades dos clientes é primordial para o sucesso das empresas, nesse mote, está o ambiente tecnológico que compete ao arsenal tecnológico de que a empresa dispõe e domínio das ferramentas por parte de seus integrantes. A tecnologia agrega vantagem competitiva, agilidade e eficiência (menor custo e menor tempo) nas operações da empresa.

Com base na análise ambiental em suas diversas nuances, o RH se fundamenta a fim de identificar a resposta ao investimento deliberado aos colaboradores. Oferecer um benefício, não pode transparecer como uma ação assistencialista; já que a recompensa por si só, não trás um reflexo positivo. O colaborador precisa identificar alguma vantagem no que lhe fora ofertado, associando como um prêmio por seu trabalho bem realizado, por seu empenho e dedicação. Dessa forma, treinamento gera qualificação, benefício representa valor agregado, premiação converte-se em motivação, que juntos conduzem a satisfação do colaborador.

Assim, as seções posteriores aprofundarão a abordagem do endomarketing em ordem de elucidar as contribuições deste para o sucesso organizacional das empresas. É sensato impetrar que as ações de endomarketing são adaptáveis e precisam ser implantadas, considerando o cenário inerente a cada organização.

4 MOTIVAÇÃO

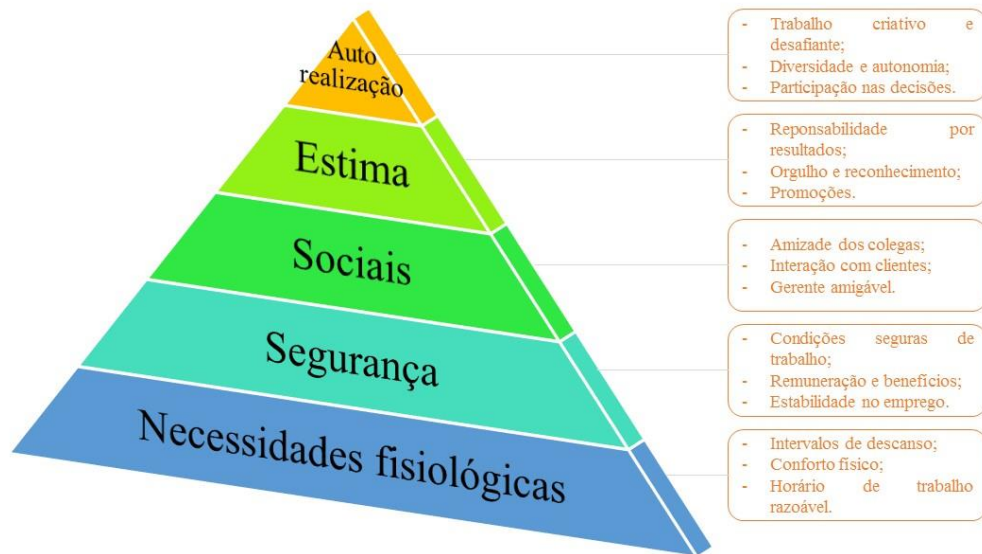
Os objetivos do endomarketing estão inteiramente ligados a fatores que compõem a cultura organizacional de uma empresa, sendo um deles a motivação. As organizações de modo geral, precisam de pessoas motivadas para desenvolverem suas atividades; pois a motivação é um dos combustíveis para o sucesso das relações internas e da busca por atingir metas comuns.

Assim, temos na opinião de Spector (2006) que a satisfação no trabalho representa o sentimento que o indivíduo tem acerca do trabalho que executa, sendo caracterizada através da demonstração do quanto às pessoas gostam do trabalho que fazem e a insatisfação o quanto não gostam do trabalho que executam. É justamente no delineamento desse conceito que o planejamento das organizações deve ser estratégico e identificar as principais características dos colaboradores que impulsionem os resultados.

São justamente as políticas empresariais que permitem afirmar se um colaborador está interessado em benefícios que não se restringem somente a remuneração salarial. Sobretudo na nova dinâmica das relações de trabalho, existem outros meios para motivar que podem ser ainda mais atrativos que o ganho financeiro.

Chiavenato (2014) aborda em sua obra os importantes ensinamentos de Maslow sobre as necessidades humanas, organizando-as numa pirâmide de níveis. A pirâmide de Maslow está disposta na figura 1.

Figura 2. Pirâmide de necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Pela pirâmide acima descrita, segundo Chiavenato (2014), pode-se dispor que:

- As **necessidades fisiológicas** estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo, como alimentação e sono;
- As **necessidades de segurança** estão ligadas à estabilidade e proteção;
- No campo das **necessidades sociais** tem-se a carência de pertencimento de aceitação troca de amizade e amor;
- Já as **necessidades de estima** relacionam-se com a maneira como o indivíduo vê a si próprio, auto apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, status;
- As **necessidades de auto realização** são as necessidades humanas mais elevadas, por isso, estão no topo da hierarquia. É a necessidade de cada pessoa realizar o seu próprio potencial, de superar seus próprios limites.

É nesse contexto apresentado acima que o endomarketing se insere como uma ferramenta estratégica, sendo um dos fatores motivacionais para os clientes internos em ordem de satisfazer e fidelizar os clientes externos (JOSÉ; ROSA, 2012).

As necessidades humanas descritas na pirâmide de Maslow são análogas à satisfação que os colaboradores almejam encontrar no seio da organização. Partindo dessa visão, é possível traçar uma relação entre necessidade versus satisfação. Um ambiente confortável, com uma carga horária de trabalho razoável, que disponibilize uma área de convivência voltada para o bem estar do colaborador, contribuem para a satisfação das necessidades fisiológicas no âmbito corporativo; receber um salário consistente, identificar benefícios atrativos, sentir-se estável no trabalho, são elementos que atendem a necessidade de segurança; o modo como o colaborador interage com seus pares, sejam eles parceiros de trabalho ou clientes ; tal como o diálogo aberto com gerentes e gestores, avalizam as necessidades sociais; a visão que o colaborador tem de si mesmo, a maneira como os demais colaboradores e superiores o tratam destacando o quanto ele é importante, os elogios desferidos, as realizações do colaborador em evidência, ocupam-se de garantir a necessidade de estima. Já a auto realização na perspectiva de Maslow, seria algo quase inatingível, um estágio perseguido pelo ser humano durante toda a sua vida e quase nunca alcançado. Nas organizações não é diferente, o que se deve construir é um ambiente híbrido, favorável ao desenvolvimento, a quebra de paradigmas. Um arranjo em que o colaborador tenha uma maior autonomia, onde identifique possibilidade real de crescimento, onde nem outrem e nem ele mesmo, limite sua capacidade produtiva de fazer sempre mais e melhor.

Com isso, é de suma importância relacionar os elementos que se juntam à motivação e que seja alvo das ações do endomarketing como fator de melhoria organizacional. É mister destacar que a motivação é um fator que independe do porte da organização. Seja numa microempresa a uma grande corporação, o fator motivacional é determinante para a melhoria dos resultados.

5 COMUNICAÇÃO

A comunicação é, junto à motivação, o segundo enfoque básico das ações de endomarketing nas organizações, na perspectiva de Tavares (2009). O autor embasa essa assertiva afirmando que os processos motivacionais não podem ocorrer nas organizações de maneira aleatória, com pequenas ações como elogios e premiações raras, mas sim de maneira estratégica com ações planejadas.

José e Rosa (2012) destacam que as organizações precisam assumir a comunicação como algo realmente relevante para a produtividade, repassando as informações com credibilidade e alinhando seu canal de comunicação. Isso é, de fato, relevante, pois a comunicação faz com que as informações mais relevantes sejam transportadas entre todos os funcionários de uma empresa, de modo que, se bem planejada, tem impactos positivos inigualáveis. Há de se completar que a partir do momento em que os objetivos e ideais corporativos são compartilhados por todos dentro da empresa o grau de satisfação dos colaboradores que a compõe se eleva e essa satisfação é refletiva na forma com que são tratados os seus clientes e fornecedores, seu público externo (JOSÉ; ROSA, 2012).b

Sobre o assunto, Chinem (2010, p. 14) transcreve que:

A comunicação empresarial deve se relacionar com praticamente todas as outras atividades da empresa. É fundamental que as atividades de comunicação interna e externa estejam articuladas com o planejamento estratégico da instituição para que, compostas, seja possível planejar as estratégias. Dentro destas está a construção da imagem institucional da empresa, alcançando os dois públicos, o interno e o externo.

O autor tem considerações pertinentes quando assevera sobre esse assunto, pois a comunicação evoluiu ao longo dos anos e transformou-se numa das peças chave para as organizações. Dessa maneira, frequentemente se afirma que esta deve ser pensada e planejada de maneira estratégica, pois as modificações do cenário empresarial, imprimidas por fenômenos como a globalização condicionam novas dinâmicas nas relações internas organizacionais.

Carvalho (2006) discorre que a comunicação nas pequenas e grandes empresas pode ser feita de forma verbal ou não verbal, abrangendo – nesse caso – mensagens traduzidas por gestos, tom de voz, maneira de se vestir ou de caminhar, transmitindo informações a todos. Isso é importante e delicado de se abordar, pois tudo contribui para a transmissão e interpretações de mensagens, tanto positivas, quanto negativas. E nesse caso, o endomarketing delineia uma dinâmica de envio de mensagens aos colaboradores internos que fortalece positivamente a organização, quando bem planejado.

A comunicação, porém, enfrenta algumas barreiras, muito encontradas em empresas de pequeno e médio porte, ou empresas com pouco tempo de atuação e, ainda, empresas com estilos de gestão tradicionais e pouco inovadores. As barreiras de comunicação estão envolvidas com os valores intrínsecos às organizações, que segundo Megginson (1998) apud Carvalho (2006), são:

- Níveis organizacionais: quanto mais aumenta o grau de complexidade da estrutura da empresa, maior distorção existe na mensagem original e a mensagem que chega ao destinatário;
- Autoridade da administração: dependendo do modelo empresarial, dificulta na maioria das vezes a comunicação livre entre os funcionários, por receio às punições que possam sofrer pelos cargos de mais alto escalão;
- Especialização dos setores: Fragmenta, na maioria das vezes, a empresa em vários níveis e utiliza termos técnicos de determinados departamentos impedindo que a informação seja alcançada por todos os colaboradores.

O processo de comunicação para as empresas , juntamente à motivação, são fatores determinantes para o sucesso dessas organizações. Nas ações do endomarketing, cabe ao gestor assumir um papel efetivo de líder no sentido de otimizar as informações e seu envio, para que ela chegue a todos os níveis com o mínimo de distorção possível. Deste modo, no tópico a seguir serão abordadas algumas ações de endomarketing que têm sucesso comprovado na dinâmica organizacional de empresas de pequeno e grande porte.

6 APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

O sucesso da aplicação das ferramentas de endomarketing nas organizações dá-se por meio de ações planejadas estrategicamente, segundo Brum (1998, p. 3) apud (JOSÉ; ROSA, 2012) com relação a isso afirma que “um programa de endomarketing é composto por instrumentos e ações que sistemáticos e integrados por uma mesma marca e um mesmo slogan, que trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança”. Esta assertiva é verdadeira e muito válida na avaliação de como instituir um programa de endomarketing na rotina de uma organização, seja de qual porte for.

A implantação do programa de Endomarketing segue etapas cruciais para o seu sucesso. Sobre isso Bekin (2004) sugere que a implantação do programa deve ser três etapas:

- **Análise do ambiente:** A empresa precisa mapear as possíveis oportunidades desperdiçadas por algum motivo. Dentre estes podem estar a falta de treinamento, funcionários desmotivados ou comunicação ineficaz entre as equipes;
- **Diagnóstico:** Analisar e avaliar quais são os pontos mais fracos e mais fortes dentro da empresa, verificando eventuais ameaças e oportunidades. A partir do diagnóstico, toda organização terá ciência de suas potencialidades e limitações;
- **Definição dos objetivos do projeto de endomarketing:** Definir aonde se quer chegar, bem como, quais os objetivos almejam ser alcançados.

Por essas etapas é possível verificar que a tarefa de implantar um programa de endomarketing independe do tamanho da organização. Assim, o programa de endomarketing envolve uma série de ferramentas básicas que podem ser aplicadas diante a todas as realidades organizacionais.

Sobre essas ferramentas, Carvalho (2006) elencou uma gama de opções em sua pesquisa, importantes de serem reportadas. Tais ferramentas e sua descrição estão dispostas no quadro abaixo.

Quadro 2. Ferramentas de um programa de endomarketing

Ferramenta	Descrição
Manual de Vídeo e Integração à empresa	Material que aborde o histórico da empresa, missão, princípios, objetivos, definição de negócio e do produto da empresa.
Histórias em quadrinhos	Criação de personagens e história que se identifique com os funcionários e com a empresa em questão
Jornal interno	Como uma das mais utilizadas, é um documento publica datas de aniversário, histórias dos funcionários, curiosidades internas etc.
Datas festivas	Divulgação mensal de datas importantes como aniversário dos funcionários, comemorações internas e confraternizações.
Palestras internas	Eventos organizados exclusivamente para o público interno da empresa abordando assuntos diversos de interesse coletivo.

Fonte: Elaboração do autor com base em Carvalho (2006)b

Com isso, confirma-se a ideia de simplicidade na aplicação do programa de endomarketing em uma empresa de pequeno e grande porte. Tal simplicidade, porém, é relativa, pois há de se realizar um planejamento estratégico rigoroso e holístico, além de se ter cuidado em manter a efetividade das ações. De todo modo, o impacto positivo do endomarketing pode ser percebido logo nos primeiros meses de aplicação, demonstrando a eficiência da ferramenta.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui postulada visou estudar, por meio de uma revisão bibliográfica, o endomarketing como fator de sucesso nas organizações de pequeno e grande porte, ingerindo-se a aplicação de suas ferramentas. Com isso, verificou-se que dois fatores são cruciais e alvos da aplicação de um programa voltado aos clientes internos de uma organização, sendo estes a motivação e a comunicação; de modo que estes representam as vias que mais impulsionam ou declinam os resultados. Continuamente, inferiu-se que a aplicação do endomarketing nas organizações deve ser feita mediante um planejamento estratégico para perpetuidade de suas ações. Observou-se que a maioria das organizações lança mão da inovação, apenas em momentos críticos em que se precisa definitivamente alavancar resultados ou atingir metas, ledo engano, acreditar que as percepções irão mudar por pressão ou imposição das lideranças. Trabalhar a imagem da empresa diante de seus colaboradores é um processo gradativo para que a cultura organizacional se fortaleça, é necessário planejamento, investimento e acima de tudo convicção no potencial de seus colaboradores. Uma empresa sem pessoas, simplesmente inexistente, mesmo com toda tecnologia a que tem acesso o seu maior patrimônio continua a ser o capital humano.

Descobrir quais os benefícios que incentivam e motivam a maioria das pessoas é uma tarefa árdua, porém a empresa deve desvendar esse enigma; formando assim um time de profissionais com ideias convergentes, focados e comprometidos com os resultados.

A comunicação corporativa precisa ser revisitada: memorandos, avisos, circulares, estão em seu repertório. Contudo, comunicar não é apenas lançar uma mensagem supondo que todos a compreenderão pois a comunicação de fato, só existe quando emissor e receptor compreendem o código propagado.

Todos, sem exceção, precisam de um canal de comunicação que os aproxime da diretoria da empresa, que os faça sentir importantes. Afinal ideias construtivas podem surgir das categorias mais simples da organização que geralmente possuem uma visão desprovida de fatuidade, buscando concentrar-se unicamente em resoluções simples para solucionar problemas aparentemente complexos. Gerar

oportunidade para que o colaborador exprima seu posicionamento e percepções quanto parte integrante da organização contribuiu diretamente para que esse indivíduo se reconheça como um agente de transformação , abandonando a condição de um mero cumpridor de ordens. Motivar, literalmente significa apresentar algo como motivo; para que se identifiquem os motivos corretos, a empresa precisa descortinar as aspirações de seu público interno. A partir das informações prospectadas, traçar um plano de ação e persistir caso algo inesperado interfira no que fora planejado; a resiliência é a palavra de ordem dos profissionais e organizações que perseguem o sucesso.

Portanto, conclui-se que independente da organização, o endomarketing quando aplicado por meio de um programa bem estruturado garante o sucesso interno, pela simplicidade de suas ferramentas, bem como elevam o nível a satisfação dos clientes internos e a fidelização dos clientes externos.

REFERÊNCIAS

AHMED, P. K.; RAFIQ, M. **International marketing: tools and concepts for customer: focused management**. Oxford: Butterworth- Heinenmann; 2000.

AZÊDO, D. F.; ALVES, M. H. Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**. 31 (2), 2013. 181-192.

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

BEKING, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pretenci Hall; 2004. 186p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre Marketing Interno**. Porto Alegre: L&MP, 2000.

CARVALHO, D. C. O **endomarketing como fator de motivação nas empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Propaganda e Marketing. UNICEUB, Brasília. 2006.

CERQUEIRA W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002. 161p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CHIVEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

JOSÉ, B. L .C. S.; ROSA, A. T. R. O. Endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2012. 145-159.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**.. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MORAIS, E. U. R.; SIQUEIRA, M. M. Endomarketing e gestão de recursos humanos: fatores importantes para garantir qualidade nos serviços de transporte rodoviário de passageiros. **Anais – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 1997.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2.ed São Paulo, Saraiva, 2006. p. 400- 451.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E NEGÓCIOS
Praça da Liberdade, nº 1597 – Centro – Piauí – Teresina – CEP 64.000-040

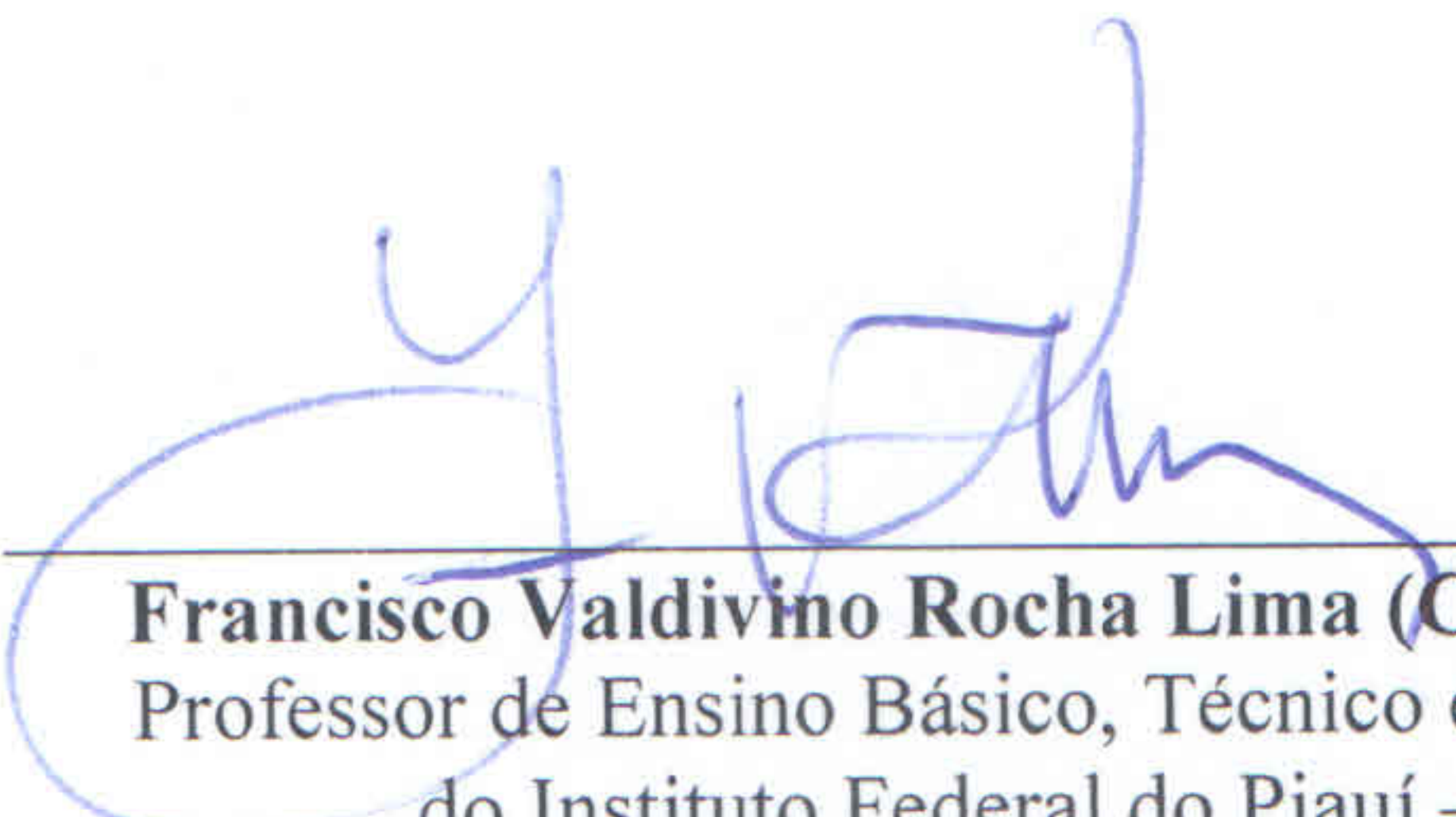
FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho: *“ENDOMARKETING COMO FATOR DE SUCESSO ORGANIZACIONAL DE PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS: UMA REVISÃO LITERÁRIA”*

Concludente: **LUIZ EDUARDO SILVA DE OLIVEIRA**

Data: 31 de agosto de 2017.

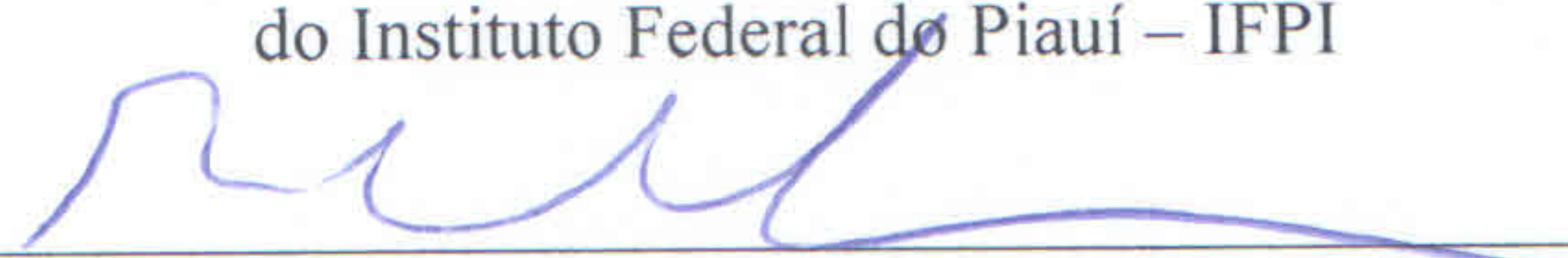
Trabalho defendido como requisito final para a obtenção de Grau de **Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos**. _____ pela Banca Examinadora indicada pelo Departamento de Gestão e Negócios, com nota _____.



Francisco Valdivino Rocha Lima (Coorientador)
Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí – IFPI



Louise Tatiana Mendes Rodrigues (Membro)
Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí – IFPI



Reinaldo de Araújo Lopes (Membro)
Professora de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí – IFPI