



# O IMPACTO DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

Recebido: 13/10/2017

Aprovado: 20/03/2018

<sup>1</sup>Paulo Bruno Rodrigues da Silva

<sup>2</sup>Antônio Carlos Estender

## RESUMO

Este trabalho se propõe a compreender as percepções dos stakeholders sobre marketing e recursos humanos para a aplicação prática de endomarketing, o trabalho visa também solucionar problemas específicos, no caso, o impacto do endomarketing nas organizações. O objetivo é discutir os impactos e demonstrar os benefícios do endomarketing nas organizações. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso único, em uma empresa do setor de pesquisa clínica, onde foram realizadas 20 entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados efetuada por meio de questionários destinados aos stakeholders. Observou-se que os principais resultados foram uma menor taxa de rotatividade, acesso fácil as informações técnicas, redução de custos em cursos e a tentativa de implementação de uma ferramenta que permitisse o fácil acesso as informações técnicas. Diante do exposto as implicações mais relevantes foram que por motivos de ser uma empresa multinacional, a estrutura ainda tem certas inflexibilidades ao implantar estratégias como o endomarketing, ou simplesmente elaborar uma ferramenta que permita o acesso e compartilhamento do conhecimento e informações técnicas, algumas outras implicações puderam ser vistas no que se diz respeito a falta de integração da área de Recursos Humanos e para com os colaboradores e outras áreas.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Comunicação. Estratégia. Integração.

---

<sup>1</sup>Bacharel em Administração pela Universidade de Guarulhos – UNG, Guarulhos, (Brasil) E-mail: [paulobruno@live.it](mailto:paulobruno@live.it)

<sup>2</sup>Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, São Paulo, (Brasil). E-mail: [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br)

## THE IMPACT OF ENDOMARKETING ON ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

This article intends to understand the stakeholders' perceptions about marketing and human resources for the practical application of endomarketing, the article also aims to solve specific problems, in this case, the impact of endomarketing in organizations. The goal is to measure impacts and show the benefits of endomarketing in organizations. The study was carried out through a single case study, in a company of the clinical research sector, where 20 interviews of qualitative and exploratory nature were performed, and the data collection was done through questionnaires aimed at the stakeholders. It was observed that the main results were a lower turnover rate, easy access to technical information, reduction of costs in external courses and the attempt to implement a tool that would allow easy access to technical information. In view of the above, the most relevant implications were that for reasons of being a multinational company, the structure still has certain inflexibilities when implementing strategies such as endomarketing, or simply to elaborate a tool that allows the access and sharing of knowledge and technical information, some other implications could be seen in what concerns the lack of integration of the Human Resources area with employees and other areas.

**Keywords:** Endomarketing. Communication. Strategy. Integration

## 1 INTRODUÇÃO

O artigo aborda o impacto do endomarketing nas organizações, mais especificamente em uma empresa de pesquisas clínicas em São Paulo. O endomarketing não existe de uma forma mais intensiva no Brasil, porque é um assunto de pouco conhecimento, e de certa forma novo no mundo administrativo, porém, saber que algo deste tipo permite o desenvolvimento, integração e conhecimento dos colaboradores nas organizações é de suma importância para que algo seja feito, e obviamente traga resultados positivos. Como mencionou Carlson (1998), os usuários de uma corporação ou instituição e os membros da comunidade de forma geral mais facilmente irão acreditar no que diz um funcionário com relação à empresa em que trabalha, do que nas reações de qualquer outra pessoa; posto que com o entendimento do que a empresa faz o funcionário ficará mais confiante.

Na literatura acadêmica sobre o impacto do endomarketing nas organizações e relacionada com o setor de prestação de serviços existem poucos estudos sobre o objeto de pesquisa (Burgess & Simons, 2005), os trabalhos identificados foram Bekin (1995), e Cerqueira (1994), sendo estes os mais significativos na literatura apontada. Como o endomarketing pode impactar nas organizações?; por quê os clientes são importantes no processo de endomarketing? quais benefícios que o endomarketing traz para integrar as áreas nas organizações?

Demonstrar que tipo de impactos o endomarketing traz para a organização; demonstrar quais benefícios o endomarketing traz para integrar as organizações; discutir a importância dos clientes para o endomarketing nas organizações; realizar levantamento das percepções dos *stakeholders* sobre o impacto do endomarketing nas organizações; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados para a produção de ações que possibilitem atingir os objetivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Impacto do Endomarketing nas Organizações

O Endomarketing serve como um instrumento complementar estratégico, que junto com a gestão de Recursos Humanos (RH), visam proporcionar a integração dos funcionários aos objetivos da organização; portanto é importante que haja uma boa comunicação dos Recursos

Humanos com os demais setores. Sendo assim, é importante ressaltar que a área de Recursos Humanos tem de ter um papel de integradora no que se diz respeito ao setores e pessoas, fazendo com que elas se sintam mais a vontade para compartilhar seus conhecimentos e por fim fiquem satisfeitas com o que fazem, desta forma, conseguimos mostrar se nossa estratégia de endomarketing teve impacto positivo ou negativo (Souza & Santos, 2002)

Cobra e Ribeiro (2000), enaltecem, por exemplo, que o marketing interno leva em consideração funcionários e intermediários que colaboram para a empresa como um alvo; como também visam mostrar para todos quais os benefícios do endomarketing. Ou seja, se tivermos planos de endomarketing bem estabelecidos e uma participação intensa da área de Recursos Humanos, poderemos ter funcionários que colaborem mais com a empresa e facilitando a disseminação de conhecimento para com os demais funcionários, e isso faz com que eles colaborem em sinergia para o atingimento de um alvo estabelecido. Neste caso é interessante ressaltar que em caso do alvo estabelecido ser atingido ou não, vai depender da forma na qual o endomarketing poderá impactar nas áreas.

Cerqueira (1994), diz que endomarketing são projetos e ações que a organização deve empreender com o propósito de estabelecer um comprometimento dos colaboradores com o crescimento da organização; de maneira que estes projetos sejam explícitos para a corporação. Ou seja, ações que colaborem com o desenvolvimento dos funcionários no que se diz respeito a satisfação pessoal em prol da sobrevivência e um clima organizacional da empresa, faz com que os funcionários fiquem mais felizes, e obviamente produzam mais, mas lembrando que estas ações têm de vir de uma estrutura de Recursos Humanos, que irá observar e levantar as reais necessidades da organização. O papel do RH é importante, pois levantando as necessidades da organização, fica mais fácil de elaborar alguma estratégia de endomarketing e ver se de fato isso vai agregar em algo no futuro.

Para o endomarketing, os empregados de uma empresa são seus clientes internos e, como tal, a empresa necessita criar estratégias para gerar lealdade e melhor respostas de todos; uma vez que as informações serão claras para todos. Ou seja, a área de recursos humanos tem de fazer com que culturas, missões e visões estejam de fato alinhadas aos valores dos funcionários, e estas estratégias para gerar lealdade, apenas elevarão o bem-estar de cada um dos colaboradores, pois é algo que estará explicitado nos valores da organização, e obviamente, trabalhar onde seus valores correm juntos com o da empresa, é mais gratificante. Ter uma equipe e funcionários com os quais tenham seus perfis alinhados com a cultura da empresa, faz com que as ações de endomarketing sejam estabelecidas de formas mais fáceis, e que as

mesmas consigam impactar as áreas de forma positiva, e essa é uma das funções do RH. (Inkotte, 2000)

Segundo Pimenta (2004), o plano de comunicação deve ser feito com o objetivo de integrar toda a empresa para melhorar o comportamento e as performances; sendo assim antes de qualquer ação, ele deve ser primeiro apresentado para toda a organização. Ou seja, quando não existe um plano de comunicação bem feito, muito provavelmente a empresa corre de forma desconexa, pois a informação não chega a todos da mesma forma, então é interessante mostrar como a empresa pode se beneficiar através de um simples mural, ou emails em corrente trazendo informação e conhecimento para todos, ações normalmente vindas do RH.

Os autores Cerqueira (1994), Pimenta (2004), Martínez, Sánchez e Campo Rodríguez (2005), Cobra e Ribeiro (2000), convergem dizendo que o objetivo principal do endomarketing deve ser integrar a empresa para melhorar o comportamento e as performances, e as ações devem empreender com o propósito de estabelecer um comprometimento entre os colaboradores, e acima de tudo visa alinhar o perfil do funcionário com os valores da empresa, para que haja total harmonia entre todos os setores e pessoas.

## **2.2. O Endomarketing e o Impacto para os Clientes**

Segundo Bekin (1995), o endomarketing tem ações de marketing voltadas ao público interno da organização, com a proposta de promover entre seus colaboradores e setores valores destinados a servir o cliente; bem como proporcionar o bem estar de todos os setores. Contudo, é importante observar que quando os funcionários tem as ações de endomarketing tomadas, eles conseguem ficar mais confiantes para repassar qualquer tipo de informação sobre a empresa, seja para um cliente externo, como interno, e obviamente cria laços melhores em relação a família e empresa, com estes laços criados, a empresa conseguirá mais facilmente discutir os impactos de uma estratégia bem ou mal sucedida de endomarketing.

Vale levar em consideração que a visão do endomarketing ajuda o desenvolvimento do marketing de relacionamento; quer o relacionamento seja entre funcionários e/ou clientes. Posto que esta visão do endomarketing ajuda no desenvolvimento do marketing de relacionamento, é importante ressaltar também que cursos e palestras farão com que os colaboradores entendam mais sobre a necessidade dos clientes e fiquem mais aguçados com a empatia, pois o maior fator de sucesso e que muitos na maioria das vezes não enxergam, é a empatia, este é o real aprimoramento (Gummesson, 1999).

O máximo aproveitamento dos talentos humanos é de suma importância, ainda mais nas empresas que executam operações de serviços; pois normalmente nestes casos o cliente é mais do que essencial, uma vez que se ele for bem atendido ou ter uma experiência positiva, muito provavelmente ele não se retornará a empresa, como também fará o marketing para as pessoas de seu ciclo, ou proximidade, por isso a questão do endomarketing no que se diz respeito a atendimento, há de ser sempre executada, pois os frutos serão positivos e desta forma o impacto pode também ser discutido através das pesquisas de satisfações dos clientes (Gianezi & Corrêa 1994).

Carlson (1998), menciona que os usuários de uma corporação ou instituição e os membros da comunidade de forma geral mais facilmente irão acreditar no que diz um funcionário com relação à empresa em que trabalha, do que nas reações de qualquer outra pessoa; posto que com o entendimento do que a empresa faz o funcionário fica mais confiante, sendo assim, ele consegue transmitir qualquer tipo de informação de forma mais clara para todos que estão a sua volta, e o cliente obviamente se sente mais seguro. E com clientes tendo suas perguntas resolvidas na primeira ligação, é uma forma de poder discutir o quão positivo o endomarketing pode ser.

Ruggiero (2002), é necessário fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido e compreendido para que os colaboradores estejam em condições de usar o que é informado; assim como evangelizar as informações que lhes foram dadas; entretanto a palavra evangelizar, neste caso não se limita apenas a clientes, pois uma vez que o endomarketing é feito para o público interno, estas ações visam em primeiro lugar que o colaborador tenha o entendimento do que está fazendo, para aí sim começar o processo de divulgação, ou evangelização como mencionado. Sendo assim, quando vemos clientes engajados, conseguimos também discutir se as ações de endomarketing estão de fato sendo eficazes.

Os autores Bekin (1995), Carlson (1998), convergem em suas colocações dizendo que o endomarketing deve ser mais voltado obviamente a parte interna da empresa, porém, com a proposta de servir o cliente, pois sabe-se que o cliente mais provavelmente acreditará o que falam sobre uma empresa, se ouvir isso de um funcionário da mesma, e desta forma conseguir dados explícitos que facilitem qualquer tipo de discussão sobre o impacto das ações de endomarketing. (Gummesson, 1999); (Gianezi & Corrêa 1994), convergem dizendo que a visão do endomarketing além de ajudar no desenvolvimento do marketing de relacionamento, é de grande importância em empresas que lidam diretamente com seus clientes.

### 2.3 Benefícios do Endomarketing na Integração

O objetivo de marketing interno, dentro de marketing de relacionamento, é de gerar relações duradouras entre administração, colaboradores e tarefas; ou até mesmo o entendimento de processos. Ou seja, as relações duradouras farão com que o processo ou o ambiente de trabalho, e até mesmo o fornecedor, entre em sinergia com a empresa, e obviamente, isto impacta diretamente em prazos menores, relações melhores e trabalhos mais amistosos. Ou seja, as relações duradoras farão com que além de um ambiente de trabalho mais leve, as áreas consigam interagir mais entre elas, de forma com que vejamos a importância de uma estratégia de endomarketing bem elaborada, para que melhore a integração em todas áreas. Gummesson (1999).

Argenti (2006), tem uma visão mais abrangente sobre o assunto afirmando que a comunicação interna, está ligada com o desenvolvimento, com a cultura corporativa e a motivação para mudanças organizacionais; todavia, ele deve respeitar os valores, missão e visão da empresa. Sendo assim, em integrações, ou até mesmo nas entrevistas para a seleção dos funcionários, é importante haver uma relação entre valores da empresa e do funcionário, e se ambos coincidirem, muito provavelmente o ganho será mútuo, entre empresa e funcionário. Portanto, quando há desde o início, uma ação de endomarketing onde desde a entrevista, até a integração que são estágios iniciais de iniciação de um funcionário, todas características de seu perfil sejam colocadas lado a lado com os valores da empresa, e quando há convergência nestes pontos, a empresa realmente anda em sinergia, pois os funcionários estão em sinergia, tendo assim uma integração mais consistente.

Muitas empresas já perceberam a riqueza dos canais informais e incentivam em seus dirigentes e lideranças médias, hábitos espontâneos de participação em encontros de conagração (*happy hour*, partidas de futebol, churrasco, etc.) e de conversas sobre assuntos não necessariamente ligados a motivos de trabalho. Essa disposição à conversação informal favorece a consolidação e engajamento por objetivos comuns. (Matos, 2009, p.74).

Matos (2005), a ausência da cultura do diálogo, de abertura a comunicação e *feedbacks*, conceitos, impressões e sentimentos, é, sem sombra de dúvida o grande problema que atrapalha o funcionamento de empresas e países; à medida que a comunicação não existe, menos confortáveis os colaboradores ficam. Sendo assim, sem uma cultura de diálogo empregada pelas áreas, o funcionário acaba fazendo suas atividades por fazer, apenas sendo movido pelo



salário, e não mais pela satisfação de vestir a camisa da empresa. Sendo assim, o endomarketing há de facilitar até o bate papo informal, onde os funcionários se veem no corredor, e além de conversar de futebol e outros assuntos não pertinentes ao trabalho, eles se sintam estimulados também a trocarem informações sobre processos de trabalho, e sugestões de resoluções dos mesmos, tendo assim uma maior integração das áreas, fortalecendo a cultura do diálogo de forma que a integração entre áreas seja maximizada.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem deste estudo é qualitativa. Maanen (1983), a define como um diferente conjunto de técnicas de interpretação com o objetivo de descrever e expressar o significado de um sistema complexo do mundo social, reduzindo distâncias entre teoria e os dados obtidos. Nessa mesma visão, Richardson (1999), justifica que esta abordagem é adequada para compreender a natureza de um fenômeno social.

Com relação aos objetivos, este estudo é de caráter exploratório, pois busca o entendimento do fenômeno na sua complexidade (Godoy, 1995), de acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória deve proporcionar maior familiaridade com o fenômeno ao envolver técnicas específicas, como por exemplo, o levantamento bibliográfico. Respeitando esta abordagem e seu caráter exploratório, o estudo contempla a revisão do endomarketing, de acordo com Almeida (2011), e tem a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com suas vivências, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, do impacto do endomarketing nas organizações.

O estudo de caso único é dos métodos que apresenta a melhor aderência aos objetivos e às questões norteadoras do trabalho foi Tull e Hawkins (1976, p. 323), afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". A escolha da empresa como universo de pesquisa baseou-se no relevante papel que esta desempenha na cidade de São Paulo, especialmente sua atuação na área de pesquisa clínica. Nessa organização, foram



coletadas informações referentes ao impacto do endomarketing nas organizações. A empresa mencionada é uma empresa multinacional americana, focada em pesquisas clínicas e desenvolvimento de novas fórmulas médicas, ela tem sua sede no Brasil localizada no bairro da Barra Funda, na Avenida Francisco Matarazzo, na cidade de São Paulo, SP, sua sede fica em Durham, na Carolina do Norte, é uma empresa que tem mais de 50.000 funcionários que conduzem estudos em mais de 100 países. Em 1982, Dennis Gillings fundou esta empresa na Carolina do Norte, em outubro de 2016, ela se juntou com uma empresa de tecnologia, focada em banco de dados, com o foco de aumentar sua capacidade de informação e gerar estratégias melhores para o mercado de pesquisas clínicas.

O problema é de origem comportamental pois as áreas fundamentais para o bom funcionamento das ações de endomarketing, não entram em consenso e a comunicação falta até nelas, isso acaba impactando diretamente nos funcionários, que entram na empresa e não sabem ao certo onde ou com quem devem buscar informações, e o efeito dominó é feito, pois essa falta de preparo dos colaboradores, não só os impactam em suas tarefas administrativas, mas também nos clientes, que estão atrás de alguma informação, e acabam por tê-las em sua maioria de modo incompleto.

A utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa é explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos *stakeholders* sobre questões específicas no campo organizacional. Flick, (2004), diz que esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas.

Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas. Os dados foram levantados e desenvolvidos a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo (Diehl & Tatim, 2004), é importante sublinhar que cada participante foi esclarecido sobre nossa intenção de pesquisa e decidiu participar voluntariamente. Estes constituíram um grupo considerado relevante para o alcance do objetivo da pesquisa.

Efetuuou-se a pesquisa de campo com entrevistas em profundidade, com questões semiestruturadas. Foram 20 entrevistados da empresa mencionada, atuante na cidade de São Paulo. A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (Gubrium & Holstein, 2000), os grupos de diretores, comercial e laboratório foram escolhidos de acordo com o critério da tipicidade (Gaskell, 2010).

A pesquisa foi realizada em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o objeto de pesquisa; b) análise e compreensão das

entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente em diálogo.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com stakeholders de diferentes níveis hierárquicos. Alguns dos entrevistados concederam mais de um depoimento, colaborando significativamente com a pesquisa.

#### **4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE**

Os resultados descritos a seguir têm como base as informações colhidas nas entrevistas, também foram obtidas informações no site da organização que contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram a responder, como o endomarketing pode impactar nas organizações?; por que os clientes são importantes no processo de endomarketing; quais benefícios o endomarketing traz para integrar as áreas nas organizações? As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas, bem como, os dados obtidos a partir da observação *in loco*. As informações foram trabalhadas de formas a apresentar as percepções dos stakeholders com a finalidade de elaborar ações que venham contribuir para o entendimento do impacto do endomarketing nas organizações.

**Quadro 1:** Percepções acerca dos impactos do endomarketing nas organizações

Entrevistados	Dados da Pesquisa	Soluções
Gerentes (4)	Nas entrevistas foi visto: que a área de Recursos Humanos não tinha um papel mais integrador em relação a todas as áreas. Foi visto que novos funcionários entravam, e tinham dificuldade de absorver o conhecimento a curto prazo, isso impactava diretamente em seu bem-estar, não havia um plano real de endomarketing. Foi levantando também que há uma falta de integração entre as áreas devido à falta de cultura de comunicação, e que é necessária uma implantação de estratégias para que o funcionário se sinta melhor e mais confortável para compartilhar qualquer que seja a informação. Porém, a questão cultura da empresa, por ela ser multinacional acaba travando alguns processos.	Para os gerentes, foi percebido que as práticas de endomarketing não existiam na prática. Para eles, a solução era fazer com que logo na integração de novos funcionários, o RH incentivasse os funcionários recém-chegados a assistirem cursos e palestras de suas respectivas áreas, com essa ação de endomarketing os novos funcionários se sentiriam menos pressionados, e teriam um maior tempo para absorver as atribuições que lhes serão dadas.
Clientes (6)	Nas entrevistas, os clientes disseram que eram bem atendidos, porém, muitas vezes não se sentiam totalmente confortáveis, pois não conseguiam ver clareza ou confiança nas informações passadas pelos colaboradores. Os clientes não tinham seus problemas resolvidos em uma só ligação, pois normalmente por falta de conhecimento do colaborador, ele teria de consultar outros funcionários que detinham o conhecimento, e às vezes consultar outras áreas, e isso acarretava na demora da resolução de todos os casos, e provavelmente o cliente teria de ligar novamente na empresa, logo, muitos clientes ficavam meio transtornados, pois ao invés de ligarem, para terem um problema resolvido, eles teriam muitas vezes outro problema, que é o de esperar um tempo para terem alguma resposta.	Para eles, o endomarketing tem papel fundamental no bem-estar e confiança dos colaboradores, então sugeriram que os colaboradores tirassem algum tempo para fazer cursos e se abrirem mais para ideias vindas dos mesmos. Aproveitar o máximo dos talentos humanos é de suma importância, ainda mais nas empresas que executam operações de serviços; pois normalmente nestes casos o cliente é mais do que essencial, uma vez que se ele for bem atendido ou ter uma experiência positiva, muito provavelmente ele não se retornará a empresa, como também fará o marketing para as pessoas de seu ciclo, ou proximidade, por isso a questão do endomarketing no que se diz respeito a atendimento, há de ser sempre executada, pois os frutos serão positivos e desta forma o impacto pode também ser discutido através das pesquisas de satisfações dos clientes. E com isto, conseguiremos discutir de fato os impactos de estratégias de endomarketing e comunicação na empresa.
Colaboradores (10)	Nas entrevistas, foi visto que os colaboradores estavam ficando desmotivados por não saberem onde conseguir informações e/ou sentirem falta	A área de recursos humanos junto com a área de TI, deveria elaborar uma estratégia de integração do endomarketing, na qual, teriam de

	<p>de alguém mais experiente os auxiliando, muitas vezes pela informação depender de 1 pessoa só, os processos sofriam atrasos. Muitos sugeriram a uma tentativa de melhor integração de áreas, de forma com que a informação corresse de forma mais rápida, e todos ficassem a par de todo o conhecimento e atualizações que a empresa detinha. Muitos dos entrevistados estavam descrentes sobre possíveis mudanças, pois a empresa é americana, e qualquer mudança ou implantação de algo, passa por processos de aceitação cultural, pois tem de ser aprovada nos Estados Unidos, e aí sim sofrer ou não as mudanças no Brasil.</p>	<p>facilitar o acesso a informação e a comunicação entre os setores. Impactando de forma direta no bem-estar dos funcionários. Ideias não só de endomarketing, mas também de gestão do conhecimento, podem ser acatadas de forma com que todos os caminhos das informações sejam acessados de formas mais fáceis, e com isso todo processo consegue sofrer uma redução no que se diz respeito a tempo de execução, além de fazer com que as áreas sofram uma integração e fiquem mais consistentes.</p>
--	---	---

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa aplicada, ocorreu divergência no grupo dos clientes em relação aos demais grupos formados por: colaboradores e gerentes, de seu modo, os clientes muitas vezes achavam que o colaborador não conseguia explicar as dúvidas, por falta de vontade, quando na realidade o que ocorria era a dificuldade no acesso das informações da empresa, e de fato, não parecia que havia alguma estratégia de endomarketing onde a comunicação na empresa fosse disseminada de forma padronizada, e por isso, alguns clientes não se sentiam tão bem ao serem atendidos. Deste modo, cursos ajudam, mas as ações do endomarketing têm um efeito maior, pois com funcionários mais confiantes ao buscarem informações e as terem de fato, a transmissão de informação para a clientela, fará com que a empresa rume novos horizontes e todos saiam mais felizes.

Na convergência, por questões de serem colaboradores e gerentes, a visão interna é praticamente a mesma, e logo, os gargalos, problemas e frustrações, são vistas com os mesmos olhos, de fato o que foi percebido, é que os funcionários não conseguiam ter a cultura do diálogo, e ao contrário dos clientes, todos sabiam que o problema podia não ser apenas falta de vontade, mas sim a dificuldade do acesso a informação, então uma gerência analisou que o problema talvez estivesse em uma não elaboração de estratégia de endomarketing e talvez uma mudança na cultura do diálogo, fortalecendo assim a comunicação dos colaboradores e aumentando os laços de todas áreas, as deixando em completa sinergia, e por fim, fazendo com que as restrições de áreas no que se diz respeito a não comunicação entre elas, chegue ao fim, e desta forma quem ganha é a empresa, pois os processos seriam feitos com mais rapidez, e o conhecimento não ficaria na mão de um só colaborador, diminuindo o tempo de resolução nos problemas pertinentes a cada área.

Nas propostas mencionadas a de acordo com os dados de pesquisa, a que mais se aplica neste caso é a de gerentes, pois além de ser levantado um problema que pode ser cultural, no caso, algo que é proveniente de uma empresa multinacional, onde a hierarquia é voltada para a sede nos Estados Unidos, o gargalo nos processos é explícito de forma mais clara, onde é mencionado pelos entrevistados que o processo de endomarketing existe apenas no papel, mas não há um plano concreto para a execução do mesmo, muito provavelmente pela dificuldade em conseguir implantar algo sem depender da matriz, nos Estados Unidos.

As outras duas propostas provenientes de clientes e colaboradores, segundo dados de pesquisa, foram rejeitadas, pois depende diretamente de um problema que se não for corrigido pela estrutura hierárquica que é feita pelos Estados Unidos, a sede da empresa no Brasil pode ficar engessada nestas questões de implantação de estratégias de endomarketing. Então estas duas propostas, não se aplicariam muito bem nestes casos, por mais que tenham tido dados muito satisfatórios, elas podem não ter um impacto positivo dentro da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, foi levantado e discutido que o endomarketing tem seus pontos que podem trazer benefícios a empresa de diversas formas, entre eles ter um sistema integrado junto com a área de T.I, afim de fazer uma junção entre o endomarketing e a gestão do conhecimento, de forma com que consigamos compilar de fato as informações e facilitar os acessos à elas; trabalhar a liderança entre os funcionários de forma com que todos estejam à vontade com a cultura do compartilhamento e com isso ficarem mais unidos entre os setores; realizar a informação através da base gerada pelo T.I em conjunto com a liderança em conjunto dos colaboradores; trabalhar o conhecimento tácito dos colaboradores, de forma com que eles consigam explicitar isto, independente da forma na qual eles farão para compartilhar o mesmo; demonstrar a importância dos clientes externos no processo de endomarketing, pois uma vez que eles estejam mais a par do que ocorre na empresa, eles conseguirão trazer ideias de fora, e obviamente serão melhores atendidos, pois o resultado se torna melhor quando temos a aprovação dos mesmos, e estes clientes de fato sejam fidelizados e que de fato a organização crie valor para eles, gerando assim um diferencial competitivo. Mas entre todas formas citadas acima, a questão que mais podemos levar em consideração é a integração das áreas e a cultura da comunicação nas organizações, de forma que o conhecimento seja não só compartilhado, criando assim também uma vertente de uma área chamada Gestão do Conhecimento, onde todo

o conhecimento vai ser compartilhado, aprendido e de fato será utilizado.

Outro ponto interessante que podemos colocar é que é possível discutir os impactos que o endomarketing causa em uma corporação, através de métricas de prazos, funcionários que mais sugerem melhorias e etc., porém, no que se diz a respeito de conhecimento ou pensamentos compartilhados, só há uma forma de medi-lo, e esta forma é quando transformamos o pensamento tácito ou implícito em algo explícito, e por fim foi levantado que o endomarketing pode ajudar uma empresa sim, desde que hajam estratégias que envolvam toda a organização, e faça o funcionário se sentir parte importante dentro dos processos.

Os objetivos desse trabalho foram determinar como o endomarketing pode impactar nas organizações; demonstrar quais benefícios o endomarketing traz para integrar as áreas nas organizações; discutir a importância dos clientes para o endomarketing nas organizações. Realizar levantamento das percepções dos stakeholders sobre o impacto do endomarketing nas organizações elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados para a produção de ações que possibilitem atingir os objetivos. De acordo com os dados da pesquisa, os resultados demonstraram que poderia haver certa resistência cultural, uma vez que a empresa é americana, e os processos de implantação de estratégias, poderiam não ser aceitos por estes motivos, e isso acabou impactando de forma na qual os objetivos não foram alcançados pois houve resistência na gestão de Recursos Humanos, e o endomarketing nesta forma não pode ser implantado pois modificaria algumas cadeias no organograma da empresa, que é de nível global.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois, durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de investir em novos equipamentos e treinamentos com os funcionários para capacita-los para o trabalho cotidiano, que são eixos empíricos e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa. (Fleury & Fleury, 2001). A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos *stakeholders* durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados

e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o objeto de pesquisa, aos impactos do endomarketing nas organizações, com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

Almeida, M. S. (2011). *Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva*. São Paulo: Atlas.

Argenti, P. A. (2006). *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Fangaus Bekin*. São Paulo: Makron Books.

Burgess, P. W., Simons, J. S. (2005). *Theories of frontal lobe executive function: clinical applications*. In: Halligan, P.W.; Wade, D.T. Effectiveness of rehabilitation for cognitive deficits. Oxford: Oxford University.

Carlson E. A. (1998). *A prospective longitudinal study of attachment disorganization/disorientation*. *Child Development*; 69:1107–1128.

Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Cobra, M., Ribeiro, A. (2000). *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra Editora.

Diehl, A., TATIM, A. et al, (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas; métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. RAC, edição especial.



Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman.

Gaskell, G. *Entrevistas individuais e grupais*. In: Bauer, Martin W.; Gaskell, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 8a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, (2010). p. 64-89.

Gianezi, I. G. N., Corrêa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed). São Paulo: Atlas

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29.

Gubrium, J. F. (2000). *Holstein. Analyzing Interpretative Practice*. In: Denzin, N. K.

Gummesson, E. (1999). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de crm para economia de rede* 2a ed. Porto Alegre: Bookman.

Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Maanen, J. V. (1983). *Qualitative Methodology* - Sage Publications, Newbury Park.

Matos, G. G. de. (2005). *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*. São Paulo: Manole.

Matos, G. G. de. (2009). *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo* (2a ed., rev. e ampl.). São Paulo: Manole.

Martínez Fernández, V., Sánchez Hernández, M. I., & Campo Rodriguez, L. (2005). El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno (endomarketing). *Fisec\_Estrategias*, 1(2), 1-10.

Pimenta, M. A. (2004). *Comunicação empresarial*. Campinas: Ed. Alínea, Campinas.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Ruggiero, A. P. (8 out. 2002). *Qualidade da Comunicação interna*. Recuperado em 19 junho, 2018, de <http://www.rh.com.br>.

Souza, A., Santos, G. (2002). *Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração*. *Marketing* vol. 5 Canela, RS: setembro.

Tull, D. S., Hawkins, D. I. (1976). *Marketing research, meaning, measurement and method*. Macmillan Publishing Co, Inc., London.