

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

ANA CAROLINA DA SILVA

**DISCUSSÕES SOBRE O ENDOMARKETING NO BRASIL: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA DA LITERATURA**

**VIÇOSA- MG
2023**

ANA CAROLINA DA SILVA

**DISCUSSÕES SOBRE O ENDOMARKETING NO BRASIL: UMA REVISÃO
INTEGRATIVA DA LITERATURA**

Pesquisa final expressa ao Curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa, como requisito da disciplina ERU 499 – Trabalho de Conclusão de Curso.

Aluna: Ana Carolina da Silva

Orientador: Diego Costa Mendes

RESUMO

O presente estudo buscou desenvolver uma revisão integrativa acerca das discussões sobre o endomarketing no Brasil, considerando um recorte temporal das publicações científicas entre os anos de 2013 e 2023, e baseada em publicações encontradas nos repositórios: Periódicos Capes, Spell e Scielo. A partir do filtro de inclusão e exclusão estabelecidos, chegou-se ao corpus de 17 artigos. Ao analisar o levantamento, constatou-se que as ferramentas de endomarketing contribuem positivamente com o sucesso e crescimento organizacional, através do estímulo à motivação, satisfação e engajamento dos funcionários. Como contribuição, esta revisão é capaz de fornecer uma síntese acessível sobre as atuais abordagens do marketing interno, destacando sua finalidade e benefício. Além disso, este trabalho tem capacidade de subsidiar futuros estudos que discutem sobre o endomarketing em organizações, por oferecer direções e sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Endomarketing; marketing interno; motivação no trabalho.

ABSTRACT

The present study aimed to develop an integrative review of the discussions on endomarketing in Brazil, considering a temporal cut of scientific publications between the years 2013 and 2023, and based on publications found in the repositories: Capes Periodicals, Spell, and Scielo. After establishing the inclusion and exclusion criteria, the corpus of 17 articles was reached. Upon analyzing the survey, it was found that endomarketing tools positively contribute to organizational success and growth, by stimulating employee motivation, satisfaction, and engagement. This review is able to provide an accessible synthesis of current internal marketing approaches, highlighting their purpose and benefits. Furthermore, this work has the capacity to support future studies discussing endomarketing in organizations, by offering directions and suggestions for future research.

Keywords: Internal marketing; internal marketing; motivation at work.

1. INTRODUÇÃO

Em média, um trabalhador passa um terço do seu dia exercendo sua atividade profissional, na maioria das vezes, em um local fechado e estressante (SANTOS, 2011). Portanto, proporcionar um ambiente organizacional agradável e produtivo torna-se essencial. Costa (2010) completa dizendo que as empresas precisam ter em mente a importância das ações

motivadoras no impulsionamento do negócio, uma vez que trabalhadores satisfeitos geram mais resultados, seja produzindo, vendendo ou propagando a imagem da empresa.

As organizações passaram a valorizar o capital humano no momento em que perceberam o impacto positivo que este tem sobre o ambiente empresarial, já que as estratégias utilizadas buscam melhorar o desempenho dos trabalhadores, através de ações que estimulam e engajam estes. Assim, vale destacar que essas ações funcionam como um diferencial competitivo, aumentando a participação dos funcionários e contribuindo com o sucesso organizacional (MACIEL et al., 2019).

Uma empresa busca satisfazer as necessidades de seus clientes externos com o intuito de atraí-los e conquistá-los. Porém, para alcançar este objetivo é preciso estimular e motivar os seus clientes internos, ou seja, as pessoas que fazem parte daquela organização, pois são os trabalhadores que transmitem a mensagem da empresa, através do contato direto com o público externo (BEKIN, 2004, p.23).

O endomarketing, também conhecido como marketing interno, trabalha para melhorar a satisfação dos membros, tornando o clima interno mais agradável e melhorando a relação entre a empresa e os funcionários. Essa ferramenta estratégica pode ser usada como diferencial de mercado para alcançar o sucesso organizacional (VARJÃO; LEMOS; PEIXOTO, 2016).

Jurkfitz e Fernandes (2014) conceituam o endomarketing como um processo de gestão que utiliza múltiplas ferramentas de incentivo ao funcionário, com o intuito de melhorar o comprometimento desses e de promover a sua motivação. Ainda segundo os autores, a comunicação é o principal instrumento que um gestor deve utilizar ao aplicar o marketing interno.

É possível afirmar que um dos maiores desafios da aplicação do endomarketing está na falta de conhecimento sobre as ações e na aplicação dessa ferramenta, por parte de algumas empresas, além de desconsiderar o valor e a importância da iniciativa no alcance dos objetivos organizacionais. Visto que, muitas organizações gastam toda a sua energia tentando conquistar os seus clientes externos e, em alguns casos, acabam esquecendo de dar a devida atenção aos seus funcionários, que são os responsáveis por passar uma boa imagem da organização, por meio de uma boa prestação do serviço (SILVA, 2004).

Assim, o trabalho buscou desenvolver uma revisão integrativa acerca das discussões sobre o endomarketing no Brasil, considerando um recorte temporal das publicações científicas entre os anos de 2013 e 2023. Através deste estudo, busca-se responder aos seguintes questionamentos: i) quais são as principais obras e autores referenciados pelos artigos

consultados?; ii) quais são as principais ações de marketing interno abordadas pelos textos? e iii) quais são as principais discussões abordadas nos estudos?

Através desta revisão, pretende-se oferecer uma compilação atualizada das pesquisas existentes no campo do endomarketing no Brasil, fornecendo informações relevantes para futuros estudos e possíveis ponderações sobre o tema e seus benefícios para as estratégias de gestão das organizações.

Com o intuito de alcançar os objetivos elencados, esta pesquisa foi estruturada em seções. Iniciando com esta introdução, seguida pelo referencial teórico sobre endomarketing, posteriormente os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, a apresentação dos resultados sobre as produções científicas e, por fim, as considerações finais do estudo.

2. ENDOMARKETING

O endomarketing pode ser compreendido como um conjunto de atividades institucionais voltadas ao seu público interno, a fim de propagar entre os departamentos e funcionários os valores da instituição. Vale salientar que essa é uma ferramenta aplicada em conjunto entre dois setores da empresa, sendo a gestão de pessoas responsável pela parte mais gerencial, ou seja, de entender as necessidades dos trabalhadores e criar estratégias para o alcance dos objetivos e o setor de comunicação, que cuida da parte de divulgação das informações aos membros (BEKIN, 1995).

O marketing interno é um processo administrativo contínuo orientado para os objetivos da empresa. Sua aplicação utiliza de múltiplas ferramentas de incentivo à motivação dos funcionários no ambiente de trabalho, contribuindo com melhores resultados humanos e econômicos (COSTA, 2010). A aplicação deste programa pode gerar custos iniciais, mas, ao manter as ações de maneira eficaz, a organização poderá ter um retorno imensurável (SILVEIRA; MARQUES; GALDINO, 2018).

Neste sentido, é válido destacar que a motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa ao alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2002, p.132). Deste modo, o autor trabalha a motivação como um sistema que vem de dentro para fora, ou seja, é preciso ter um objetivo e criar estratégias para o alcance dessa meta, só assim o marketing interno proporcionará a motivação no trabalho.

O endomarketing se baseia no conceito de que não basta vender a ideia, os produtos ou os serviços apenas aos clientes externos, pois os clientes internos possuem um papel tão importante quanto, neste caso é ele quem vai transmitir esses ideais aos clientes externos e

contribuir com o sucesso da organização (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018, p.11). Nesta mesma linha, Brum (1998) reforça dizendo que o principal objetivo do marketing interno é compartilhar, com seus funcionários, aspectos sobre a empresa, fazendo com que esses entendam sobre o negócio, o mercado, as metas e até os resultados obtidos pela organização.

Existem vários métodos e instrumentos de marketing interno, que podem ser aplicados de maneiras diferentes em cada negócio. Porém, é considerável ter ciência da realidade da empresa, para que sejam traçadas metas claras e condizentes com esse cenário. Além disso, vale salientar que esses mecanismos aplicados, de maneira isolada, não representam estratégias de endomarketing. Dessa forma, para que essas ações sejam configuradas como tal, faz-se necessário a estruturação de um plano de ação, envolvendo organização e manutenção dos processos (DA SILVA et al., 2023).

Neste sentido, Floriano e Silva (2018) destacam que o endomarketing fortalece as relações internas e outorgam a eficácia das ações a constância na aplicação da estratégia estando alinhadas a questões como: comunicação, motivação, valores, bem-estar e comprometimento da equipe.

Por fim, cabe abordar os estudos de Thomas Jr. (1997) que apontam que a motivação só ocorre quando as expectativas do empregado com relação à empresa são atendidas, o que é conhecido como contrato psicológico. Esse contrato funciona da seguinte maneira: toda relação entre pessoas e entre empresa/empregado gera uma esperança, que em sua maioria não são verbalizadas nem escritas. O problema ocorre quando a organização não possui uma comunicação eficaz e deixa o funcionário livre para criar suas diferentes expectativas e interpretações. Assim, quando percebe que suas perspectivas não estão sendo atendidas o seu nível de satisfação tende a diminuir. Logo, os gestores ou responsáveis pela estratégia de marketing interno devem comunicar claramente suas intenções ao implementarem as ferramentas, a fim de evitar frustrações futuras.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo busca desenvolver uma revisão integrativa da literatura, apresentando as discussões levantadas sobre o endomarketing no Brasil. Esse tipo de revisão é caracterizada por sua abordagem sistemática e abrangente, permitindo reunir e analisar metodicamente evidências científicas provenientes de diversos estudos. Assim, é possível obter um panorama completo sobre o tema em questão e identificar lacunas ou contradições existentes na literatura. (BOTELHO et al., 2011; BROOME, 2006).

Seguindo o modelo de revisão integrativa apresentado por Botelho, Cunha e Macedo (2011), este processo deve ser coordenado atendendo a etapas bem definidas, as quais podem ser verificadas na Figura 1. Sendo assim, a primeira etapa compreende a identificação do problema ou pergunta da pesquisa, bem como a definição das estratégias de busca, dos termos utilizados e das bases de dados (BOTELHO et al., 2011).

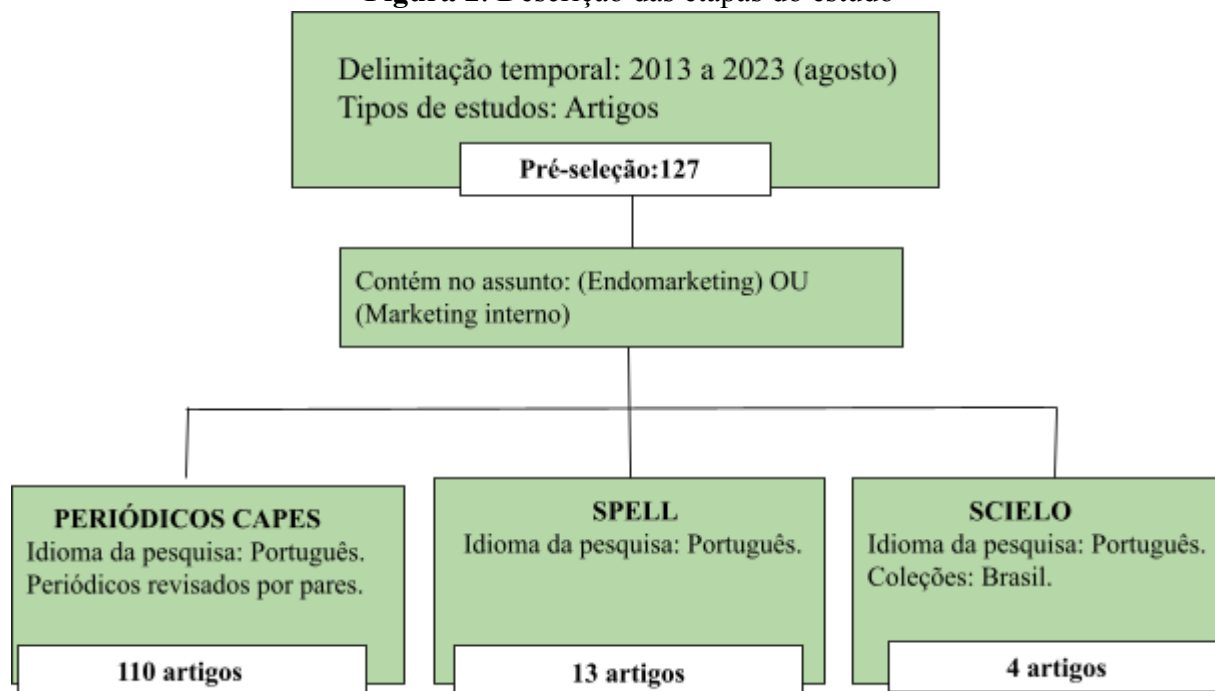
Figura 1. Processo de revisão integrativa



Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011)

Assim, nesta primeira etapa foi feito um levantamento bibliográfico, de acordo com a disponibilidade de acesso aos artigos, nas plataformas: Periódicos Capes, Spell e Scielo. Os termos de busca aplicados foram “endomarketing” ou “marketing interno”. A delimitação temporal foi de 10 anos, de janeiro de 2013 a agosto de 2023, conforme estabelecido na Figura 2.

Figura 2. Descrição das etapas do estudo



Fonte: elaborada pelos autores

Como segunda etapa do método proposto, foram definidos os critérios de inclusão e exclusão de artigos, em concordância com o Quadro 1. Desta forma, estabeleceu-se que, para serem aceitos, os artigos precisam contemplar, simultaneamente, todos os fatores de inclusão. Porém, rejeitou-se as pesquisas que incluíam pelo menos um dos critérios de exclusão.

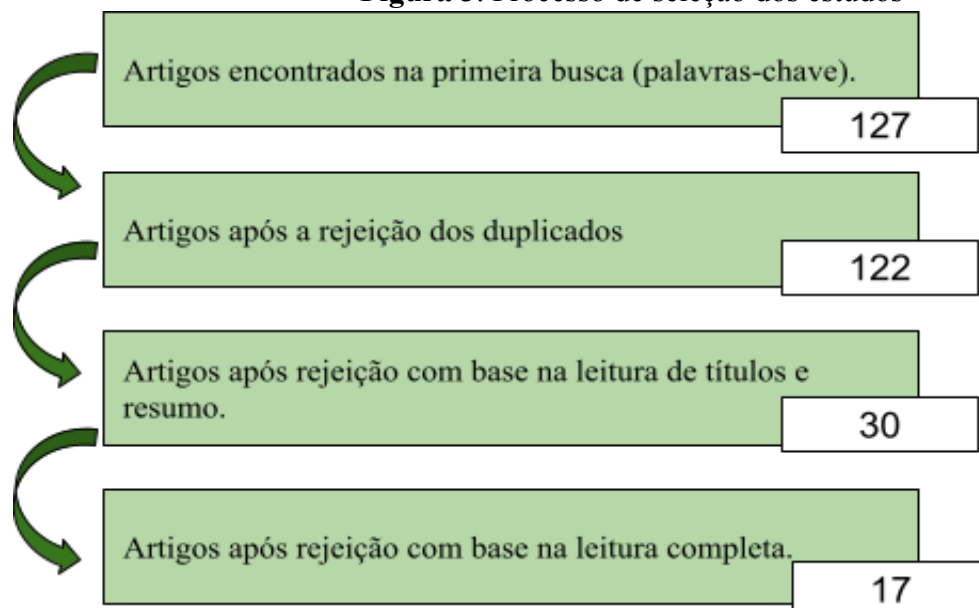
Quadro 1. Critérios de inclusão e exclusão

Inclusão	Exclusão
Estudos que abordam diretamente sobre endomarketing ou marketing interno;	Estudos que não abordam diretamente sobre endomarketing ou marketing interno;
Estudos integralmente publicados;	Estudos que não estejam integralmente publicados;
Estudos publicados entre os anos de 2013 a 2023;	Estudos publicados antes de 2013;
Estudos que apresentam o cenário brasileiro.	Estudos que apresentam a realidade de outros países;
	Estudos duplicados.

Fonte: elaborado pelos autores.

A terceira etapa, iniciou-se com a pré-seleção de 127 artigos, 5 destes foram retirados por estarem em duplicidade, 92 foram rejeitados após a leitura de títulos e resumo e, depois de realizar a leitura completa, outros 13 por integrarem algum dos critérios de rejeição. Desse modo, restaram-se 17 artigos para compor a amostra, demonstrados na Figura 3.

Figura 3. Processo de seleção dos estudos



Fonte: elaborada pelos autores

Na quarta etapa, procedeu-se à categorização dos artigos selecionados, de acordo com a identificação de aspectos relevantes contidos nos textos. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos por meio da análise das publicações selecionadas - etapas cinco e seis da revisão integrativa exposta por Botelho, Cunha e Macedo (2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a realização do levantamento, constituiu-se uma seleção de 17 artigos que contemplam todos os critérios estabelecidos, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2. Características dos estudos selecionados para revisão integrativa.

Ano	Título	Autores	Revista
2013	Endomarketing como ferramenta para a conquista do cliente interno: Estudo de caso da cooperativa de crédito Sicredi Maringá.	Granzotti e Bernardo	Caderno de Administração
2013	Endomarketing em uma universidade comunitária: uma análise a partir das percepções de colaboradores técnico-administrativos	Dias e Schröder	Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)
2013	As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos	Graziano Cremonezi, Pizzinatto, Giuliani, Spers e Oswaldo	Revista Organizações em Contexto

2013	Marketing interno e gestão de pessoas: estudos de caso em empresas de serviços	Hemais, Oliveira e Casotti	Revista Gestão & Tecnologia
2014	O que tem se falado por aí sobre marketing interno? Um estudo sobre a produção brasileira na área de administração	Cassundé, Cassundé Junior, Farias e Mendonça	Brazilian Business Review
2016	Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras	Morais e Soares	Revista de Administração Contemporânea
2016	Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: Estudo do marketing de relacionamento	Graziano, Oswaldo, Pizzinatto e Spers	Revista Brasileira de Marketing
2016	O Endomarketing como estratégia na gestão de Pessoas: influências de clima e cultura nas organizações	Oliveira, Aquino e Silva	Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP
2017	Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul.	Cervi e Froemming	Revista de Administração IMED
2018	O impacto do endomarketing nas organizações	Silva e Estender	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias
2018	Pesquisas de clima e endomarketing para pequenas empresas.	Abreu, Vaz e Maldonado	Revista Gestão Industrial
2018	A importância do endomarketing para a comunicação interna	Lima e Melo	Revista Gestão Industrial
2018	O endomarketing como elemento motivador: Estudo de caso do Banrisul	Gil	Revista Eletrônica Científica Da UERGS
2018	Endomarketing em instituições de ensino superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa	Floriano e Silva	Revista GUAL
2019	O endomarketing como ferramenta estratégica: Um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense	Maciel, Volpato, Vieira e Zilli	Revista Gestão & Planejamento
2022	Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso	Caldas, Trigueiro e Thiago	Revista Carreiras e Pessoas
2023	O endomarketing como ferramenta para melhoria da eficiência nas operações de serviços: Um estudo de caso na empresa alfa e ômega	Da Silva, Assunção, Rocha, Roberto e Pinto Júnior	Revista de Gestão e Secretariado

Fonte: elaborada pelos autores.

Diante da análise desses estudos, nota-se a expansão das áreas mencionadas por Caldas et al. (2022), uma vez que a aplicação do endomarketing não está limitada a organizações comerciais ou de fins lucrativos, como é o caso das instituições de ensino público. Além disso, observa-se uma diversidade de áreas do conhecimento, com publicações em revistas voltadas à Administração, Contabilidade, Economia, Marketing, Empreendedorismo e Gerenciamento de Projetos. Porém, a predominância está em revistas que abordam temas da administração, com 7 artigos. Ainda no tocante ao corpus, os autores Graziano, Oswaldo, Pizzinato e Spers se destacam pela autoria de 2 artigos cada, selecionados para esta revisão.

Cabe ressaltar que 15 das 17 publicações são estudos de caso, demonstrando um maior interesse dos artigos em apresentarem realidades específicas. Outro ponto observado é que em alguns estudos foram analisadas mais de uma instituição, possibilitando uma melhor visão sobre o marketing interno, através da comparação de casos. Quanto à localização dessas empresas, observou-se um domínio da região sul e sudeste, contendo 11 e 7 organizações estudadas, respectivamente, com destaque para o Rio Grande do Sul e São Paulo.

Quadro 3. Categorias e subcategorias de análise.

Eixos temáticos	Códigos de análise
Referências sobre endomarketing	• Principais obras e autores referenciados nos estudos.
Ferramentas de endomarketing	• Comunicação; • Caixa de sugestões; • Treinamento e capacitação; • Avaliação de desempenho; • Pesquisa de clima organizacional; • Plano de carreira.
Aplicação do endomarketing	• Finalidade da aplicação; • Benefícios da ferramenta.
Sugestões para estudos futuros	• Direcionamento para pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores.

4.1. REFERÊNCIAS SOBRE ENDOMARKETING

No tocante às principais obras referenciadas nas pesquisas, nota-se que os artigos de Bekin e Brum são os mais citados pelo corpus dos textos analisados, como pode ser observado no Quadro 4. Tal circunstância pode ser explicada pelo fato de Bekin ser o criador do termo endomarketing (OLIVEIRA et al., 2018; CREMONEZI et al. 2013) e Brum por ter contribuído com o debate nos últimos anos (CERVI; FROEMMING, 2017). Vale salientar que o fragmento observado apresentou um resultado distinto dos estudos realizados por Cassundé et al. (2014).

Tendo em vista, que na pesquisa os autores conduziram um levantamento semelhante, mas abrangendo um período de tempo que variava de 1961 a 2012, como consequência não foi comprovado a existência de uma lista de referência em marketing interno, por haver uma dispersão das obras e uma predominância de autores do marketing tradicional.

Quadro 4. Principais obras referenciadas.

Obra	Quantidade de referência
BEKIN, Saul. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.	11
BEKIN, Saul. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2004.	9
BRUM, Analisa. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: Editora L&PM, 1998.	8
BRUM, Analisa. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.	8
BRUM, Analisa. Respirando endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003.	3
KOTLER, Philip. Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.	8
KOTLER, Philip. Princípios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.	4
GRÖNRROS, C. Marketing, gerenciamento e serviços a competição por serviços na hora da verdade. São Paulo: Campus, 1995. GRÖNRROS, Christian. Marketing, gerenciamentos e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.	9
CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2009.	3
CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2º ed. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2005.	2
CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. 4.ed. SÃO PAULO: Atlas, 1999. 194p.	2

Fonte: elaborada pelos autores.

Para além do que foi dito, observa-se que os autores Bekin e Brum são especialistas no campo de endomarketing, reforçando o modelo de recomendação. Enquanto os autores Kotler e Gronroos abordam principalmente sobre o marketing tradicional, oferecendo apenas contribuições pontuais para o tema. Além disso, o autor mais generalista Chiavenato se destaca

por sua análise dos aspectos da administração geral, recursos humanos e outras áreas da administração.

4.2. FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING

Para muitos autores, investir em ferramentas de endomarketing se torna um diferencial de mercado, pois através de uma comunicação integrada, proporcionará aos funcionários maior eficiência em suas atuações e maiores chances de alcançarem os objetivos da empresa (DIAS, SCHROEDER, 2013; SILVA et al., 2023; MACIEL et al., 2019; LIMA, MELO, 2018). Além disso, a prática auxilia na melhoria das relações interpessoais e na qualidade de vida dos trabalhadores (GIL, 2018; GRAZIANO et al., 2016).

A comunicação é primordial em todos os contextos, principalmente quando se trata das estratégias de endomarketing, pois é ela quem vai garantir o sucesso de todas as outras ferramentas. Portanto, manter uma comunicação clara e objetiva, informando sobre todos os aspectos importantes da empresa e setores, tornará o serviço mais fluido e eficiente. Neste viés, existe uma confluência entre alguns autores que destacam a comunicação como sendo a ação que mais influencia na satisfação dos membros (LIMA, MELO, 2018; MORAIS, SOARES, 2016; GIL, 2018), com exceção de Granzotti e Bernardo (2013) que apontam a valorização, o reconhecimento e as recompensas como ações de maior impacto.

No estudo de Abreu et al. (2018), foi constatado um impasse na comunicação entre os gestores e seus subordinados. Para resolver este problema, foi proposta a criação de uma caixa de sugestões, a qual permite aos funcionários compartilhem suas ideias, expressarem seu nível de satisfação com a empresa, compartilharem percepções sobre a liderança, identificarem pontos críticos e apresentarem sugestões para melhorias.

Na pesquisa de Granzotti e Bernardo (2013), ao analisarem as ações de endomarketing praticadas por uma cooperativa de crédito de Maringá, foi evidenciado que as atividades de treinamento, os repasses de informações e o bom relacionamento interno são fatores-chave para um maior desempenho dos cooperados e funcionários da cooperativa, contribuindo com níveis mais elevados de satisfação.

Alguns estudos abordam a necessidade de conceder treinamentos e capacitações, a fim de preparar os membros da equipe, ampliar o conhecimento e percepção da empresa, facilitar o alcance dos objetivos, aprimorar a visão de mercado e desenvolver as habilidades comportamentais e emocionais dos trabalhadores. Esta ferramenta de endomarketing contribui

com o engajamento e crescimento pessoal e profissional destes (CREMONEZI et al., 2013; MACIEL et al., 2019).

Hemais et al. (2013) e Cervi e Froemming (2017) citam a avaliação de desempenho como ferramenta essencial para alinhar objetivos e analisar a performance dos trabalhadores, bem como identificar os talentos e incentivar o trabalho em equipe. Esta avaliação é periódica e busca mensurar os pontos fortes e fracos de cada funcionário, através dela é possível valorizar e corrigir atitudes dos trabalhadores, contribuindo para o desenvolvimento individual e coletivo. É relevante considerar que existem diferentes maneiras de se aplicar essa avaliação, contudo cada uma visa um objetivo específico.

Outra ferramenta abordada é a pesquisa de clima organizacional, também conhecida como pesquisa de satisfação interna, ela foi utilizada por Abreu et al. (2018) para compreender a percepção dos trabalhadores em relação à empresa e suas atividades. Os resultados permitiram a identificação dos pontos mais críticos na organização, o que possibilitou a proposição de melhorias, aliadas a outras estratégias do marketing interno. As contribuições dessa ação são similares à da caixa de sugestões e a sua aplicação pode ser realizada por meio de um formulário físico ou on-line e requer constância para sua eficácia.

Por fim, outros autores apontam a implantação do plano de carreira como forma de incentivo aos trabalhadores, além de reforçar a cultura da organização. Este plano deve ser construído de maneira a apresentar quais caminhos cada funcionário pode percorrer dentro da empresa e quais as competências necessárias para cada área. Através desse plano é possível reter os talentos, aumentar a produtividade, engajamento e lealdade desses membros (DA SILVA et al., 2023; ABREU et al., 2018).

4.3. APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING

Uma das principais finalidades da aplicação do endomarketing é garantir que os funcionários estejam satisfeitos em seu ambiente de trabalho, pois a satisfação do cliente externo é resultado direto dessa felicidade interna (CERVI, FROEMMING, 2017; GRAZIANO et al., 2016; OLIVEIRA et al., 2016).

Nesse sentido, Dias e Schroeder (2013) conceituam que o principal propósito dessa estratégia interna é desenvolver e manter uma equipe motivada e engajada com as metas e resultados da organização. Para mais, busca reter os talentos e favorecer uma vantagem competitiva frente ao mercado. Ainda segundo os autores, uma equipe motivada aumenta o lucro e promove a reputação da empresa como um bom lugar para se trabalhar.

Hemais et al. (2013) ressaltam que as ações de endomarketing objetivam motivar, satisfazer e orientar os trabalhadores com relação ao serviço, sendo possível direcionar o propósito ao aprimoramento da comunicação interna e ao fortalecimento da cultura organizacional.

No que concerne aos desdobramentos da estratégia, Graziano et al. (2016) observaram em sua pesquisa que os programas de marketing interno favorecem a participação e engajamento dos funcionários, promovem uma melhora significativa no comportamento dos membros em relação ao trabalho, fomentam os índices de produtividade e proporcionam um atendimento aos clientes externos de maior qualidade.

Na pesquisa realizada por Oliveira et al. (2016), foi percebido pelos autores que as ações de endomarketing possuem o potencial de diminuir a distância entre empresa e seus funcionários, promovendo um clima organizacional mais agradável por meio de uma comunicação ativa. Além disso, os autores enfatizam que, ao alcançar bons níveis de satisfação e motivação dos membros, estes tendem a se tornar mais comprometidos com a organização, agregando mais qualidade e excelência aos serviços ou produtos ofertados.

Ademais, outros estudos também indicam que a implementação dessa estratégia interna auxilia no bem-estar dos funcionários, uma vez que se sentem acolhidos e ouvidos pela organização (LIMA, MELO, 2018; CREMONEZI et al. 2013; GRAZIANO et al. 2016). Em complemento, Floriano e Silva (2018) atentam para a valorização dos membros como caminho para fidelizar os trabalhadores, fazendo com que estes tenham segurança e confiança na organização.

Em síntese, a inserção das ações de marketing interno em organizações são positivas, uma vez que a prática visa melhorar o ambiente e as relações de trabalho (OLIVEIRA et al., 2016). Além disso, nota-se que tais iniciativas contribuem com o aumento da satisfação, engajamento, comprometimento, confiança e bem-estar dos trabalhadores, podendo auxiliar no fortalecimento da cultura organizacional, no aumento da produtividade e na retenção de talentos.

4.4 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Os autores dos artigos analisados se dedicaram a apresentar proposições de estudos futuros, a partir dos quais foram indicados direções e estratégias para apoiar pesquisas que melhorem a construção teórica acerca do marketing interno, de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5. Sugestões de pesquisas apresentadas nos estudos

Direcionamento da pesquisa	Autores
Ampliar a amostragem das pesquisas	Lima e Melo (2018), Gil (2018), Dias e Schroeder (2013), Graziano et al. (2016), Caldas et al. (2022) e Silva e Estender (2018)
Ampliar o período de tempo da aplicação da pesquisa	Silva e Estender (2018)
Adotar abordagens qualitativas	Morais e Soares (2016)
Comparar a percepção de dirigentes e funcionários sobre o endomarketing	Granzotti e Bernardo (2013)
Realizar estudos longitudinais	Morais e Soares (2016)
Realizar um comparativo de percepção de gênero	Caldas et al. (2022)
Aplicar a pesquisa em várias empresas e compará-las dentro de uma mesma região	Maciel et al. (2019)
Identificar o papel da gestão de pessoas no desenvolvimento e implementação do marketing interno	Cremonezi et al. (2013)
Comparar as perspectivas dos funcionários em relação a satisfação no trabalho em duas empresas distintas, sendo uma que utiliza de ações de marketing interno e a outra não.	Hemais et al. (2013)

Fonte: elaborado pelos autores

Recomendou-se a elaboração de estudos que ampliem a amostragem das pesquisas, proporcionando resultados mais autênticos ao promover maior participação da população estudada; ampliar o período de tempo da aplicação da pesquisa, possibilitando maior visão e compreensão do marketing interno; adotar abordagens qualitativas que contribuam com a construção e conhecimento da temática; Comparar a percepção de dirigentes e funcionários sobre o endomarketing, enriquecendo a base de dados e trazendo resultados mais fidedignos; realizar estudos longitudinais, com o intuito de trazer maior dinamicidade ao estudo.

Foi possível identificar nos textos, a necessidade de realizar um comparativo de percepção de gênero, de modo a identificar se existe diferença no nível de motivação entre homens e mulheres; aplicar a pesquisa em várias empresas e compará-las dentro de uma mesma região, apresentando diferentes realidades e comparando suas similaridades; identificar o papel da gestão de pessoas no desenvolvimento e implementação marketing interno, trazendo luz a essa inteligência; comparar as perspectivas dos funcionários em relação a satisfação no trabalho em duas empresas distintas, sendo uma que utiliza de ações de marketing interno e a outra que não, com o intuito de verificar de que forma as iniciativas podem auxiliar na satisfação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propõe verificar de que forma o endomarketing vem sendo discutido no Brasil, diante de uma revisão integrativa das produções científicas publicadas entre os anos de 2013 e 2023. Após analisar as pesquisas, observou-se que, embora todos os artigos destaquem o marketing interno como uma estratégia fundamental para a motivação, satisfação e engajamento dos funcionários, as ferramentas ainda não estão amplamente difundidas em algumas das empresas estudadas. Isso porque essas organizações priorizam estratégias mais voltadas para o público externo, como foi o caso das pesquisas de Floriano et al. (2018) e Lima e Melo (2018).

De modo objetivo, os estudos recomendam que as organizações mantenham as ações e investimentos em marketing interno como mecanismo crucial para o sucesso a longo prazo. Assim, ao valorizar e cuidar dos funcionários é possível melhorar o desempenho e a qualidade do trabalho, refletindo diretamente nos resultados e na imagem da empresa perante o mercado. Além disso, o endomarketing auxilia no fortalecimento da cultura organizacional e na construção de equipes mais unidas e produtivas. Dessa forma, vale salientar a necessidade de avaliação e acompanhamento das ferramentas já existentes para que melhorias e correções possam ser implementadas.

No que se refere a essa revisão, é válido ressaltar que este levantamento foi restrito ao número limitado de plataformas de busca utilizadas, não incluindo todo o espectro de pesquisas publicadas sobre o assunto. Portanto, entende-se que os resultados apresentados podem variar se considerarmos a inclusão de outros repositórios ou critérios de inclusão/exclusão. Contudo, este estudo tem o potencial de enriquecer a compreensão das produções científicas sobre endomarketing, uma vez que fornece uma síntese sobre os conhecimentos existentes acerca das ferramentas, finalidades e benefícios da estratégia, baseando-se em textos academicamente reconhecidos.

Por fim, para além das indicações apresentadas nos textos analisados, sugere-se a realização de trabalhos futuros que abordem as mudanças no mercado de trabalho, levando em consideração o aumento do trabalho remoto e como conciliar as estratégias de endomarketing neste novo cenário. Outrossim, nota-se abertura para estudos que investiguem as diferentes gerações de funcionários e como adaptar as ferramentas às diferentes necessidades e expectativas desse público.

REFERÊNCIA

- ABREU, Bárbara; VAZ, Caroline E MALDONADO, Mauricio. "Pesquisas De Clima E Endomarketing Para Pequenas Empresas." **Revista Gestão Industrial**, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/5663>> Acesso em 06 de outubro de 2023.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person, 2004.
- BOTELHO, Louise; CUNHA, Cristiano.; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. **Revisão sistemática e meta-análise**. 2006.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: Editora L&PM, 1998.
- CALDAS, Eduardo; TRIGUEIRO, Francisco e THIAGO, Fernando. Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 303-324, 2022. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.51114>> Acesso em 10 de setembro de 2023.
- CASSUNDÉ, Fernanda.; CASSUNDÉ JUNIOR, Nildo; FARIAS, Salomão; MENDONÇA, Jose. O que tem se falado por aí sobre marketing interno? Um estudo sobre a produção brasileira na área de Administração. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 51-73, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32775/o-que-tem-se-falado-por-ai-sobre-marketing-interno-um-estudo-sobre-a-producao-brasileira-na-area-de-administracao/i/pt-br>> Acesso em 17 de outubro de 2023.
- CERVI, Cleber e FROEMMING, Lurdes. "Afiml, O Que é Endomarketing? Estudo Das Estratégias De Endomarketing De Uma Universidade Comunitária Do Rio Grande Do Sul." **Revista De Administração IMED** 7.1 (2017). Disponível em: <<https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/883>> Acesso em 12 de outubro de 2023.
- COSTA, Daniel. Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- CREMONEZI, Graziela; PIZZINATTO, Nadia; GIULIANI, Antonio; SPERS, Valéria; OSWALDO, Yeda. As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 343-367, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10440/as-industrias-de-produtos-organicos--o-marketing-de-relacionamento-e-o-endomarketing--estudo-de-multiplos-casos/i/pt-br>> Acesso em 02 de novembro de 2023.
- DA SILVA, Lizandra; ASSUNÇÃO, David; ROCHA, Fabiano; ROBERTO, José e PINTO JUNIOR, José. "O Endomarketing Como Ferramenta Para Melhoria Da Eficiência Nas Operações De Serviços: Um Estudo De Caso Na Empresa Alfa E Ômega". **Revista de gestão e secretariado** 14.4 (2023). Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2044>> Acesso em 20 de outubro de 2023.

DIAS, Marilene e SCHRÖEDER, Christiane. Endomarketing em uma universidade comunitária: uma análise a partir das percepções de colaboradores técnico-administrativos. **Sinergia**, v. 17, n. 2, p. 77-86, 2013. Disponível em <<https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/4030>> Acesso em 20 de setembro de 2023.

FLORIANO, Mikaela; SILVA, Andressa. Endomarketing em instituições de ensino superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 256-280, 2018. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n3p256/37274>> Acesso em 14 de setembro de 2023.

GIL, Daniela. "O Endomarketing Como Elemento Motivador: Estudo De Caso Do Banrisul." **Revista Eletrônica Científica Da UERGS** 4.4 (2018). Disponível em: <<http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/1616/367>> Acesso em 24 de setembro de 2023.

GRANZOTTI, Jane e BERNARDO, Patrícia. "ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A CONQUISTA DO CLIENTE INTERNO: ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI MARINGÁ." **Caderno De Administração** (Maringá. Online) 20.2 (2013). Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/34362/17895>> Acesso em 25 de agosto de 2023.

GRAZIANO, Graziela; OSWALDO, Yeda; PIZZINATTO, Andrea e SPERS, Valéria. "Programas De Endomarketing Na Indústria De Produtos Orgânicos: Estudo Do Marketing De Relacionamento." **Revista Brasileira De Marketing** 15.5 (2016). Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12156>> Acesso em 30 de setembro de 2023.

HEMAIS, Marcus; OLIVEIRA, Lucia; CASOTTI, Leticia. Marketing interno e gestão de pessoas: estudos de caso em empresas de serviços. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 3, p. 101-127, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18096/marketing-interno-e-gestao-de-pessoas--estudos-de-caso-em-empresas-de-servicos/i/pt-br>> Acesso em 25 de outubro de 2023.

JURKFITZ, Mayara Mota Pivatto; FERNANDES, Andréia Castiglia. Endomarketing como estratégia de liderança no mercado publicitário de Porto Alegre- RS. **Revista acadêmica da Universidade de São Francisco de Assis**. v.2, nº2, 2014. Disponível em: <<http://www.saofranciscodeassis.edu.br/rgsn/arquivos/RGSN04/Endomarketing-como-estrategia-de-lideranca%C3%A7a-JURKFITZ-FERNANDES-p107-132.pdf>> Acesso em 16 de agosto de 2023.

LIMA, Sarah e MELO, José. "A Importância do Endomarketing Para a Comunicação Interna." Revista Gestão Industrial 13.4 (2018): **Revista Gestão Industrial**, 2018. Disponível em:<<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7462>> Acesso em 10 de outubro de 2023.

MACIEL, Dayani; VOLPATO, Débora.; VIEIRA, Adriana e ZILLI, Julio. O Endomarketing como Ferramenta Estratégica: Um Estudo da Percepção dos Colaboradores de uma Empresa Localizada no Extremo Sul Catarinense . **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 169-184, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/53701/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica--um-estudo-da-percepcao-dos-colaboradores-de-uma-empresa-localizada-no-extremo-sul-catarinense-/i/pt-b>> Acesso em 30 de setembro de 2023.

MORAIS, Iara; SOARES, Ana. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. **Revista de administração contemporânea**, 2016, Vol.20 (2), p.197, Portugal. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140069>> Acesso em 12 de setembro de 2023.

OLIVEIRA, Ana; AQUINO, Mayra; SILVA, Wilian. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações: The Endomarketing as a strategy in people management: climate influences and culture in organizations. **E3 - Revista De Economia, Empresas E Empreendedores Na CPLP**. 2016. Disponível em: <<https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19/14>> Acesso em 10 de setembro de 2023.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. Prentice Hall (9ª ed.). Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos SA. p.132, 2002.

SANTOS, Adolfo. O ministério do trabalho e emprego e a saúde e segurança no trabalho. **Instituto de ciências econômicas aplicadas**. Brasília, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3033/1/Livro_Sa%C3%Bade_e_seguran%C3%A7a_no_trabalho_no_Brasil_aspectos_institucionais_sistemas_de_informa%C3%A7%C3%A3o_e_indicadores> Acesso em 15 de agosto de 2023.

SILVA, Paulo; ESTENDER, Antônio. O impacto do endomarketing nas organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 6, n. 1, pág. 19-35, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/54205/o-impacto-do-endomarketing-nas-organizacoes/i/pt-br>> Acesso em 19 de outubro de 2023.

SILVA, Reinaldo . **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

SILVEIRA, Glauciane; MARQUES, Ieso; GALDINO, Matheus. Práticas de endomarketing: Um estudo de caso em uma indústria sucroenergética. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, v. 4, n.1, p.13-37, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ieso-Costa-Marques/publication/326162474_PRATICAS_DE_ENDOMARKETING_UM_ESTUDO_DE_CASO_EM_UMA_INDUSTRIA_SUCROENERGETICA/links/5c54917b458515a4c75026f3/PRATICAS-DE-ENDOMARKETING-UM-ESTUDO-DE-CASO-EM-UM-A-INDUSTRIA-SUCROENERGETICA.pdf> Acesso em 15 de julho de 2023.

THOMAS JR, Roosevelt. Nota da Harvard Business School: **como gerenciar o contrato psicológico**. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). Gestão de pessoas, não de pessoal. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 37-54

VARJÃO, Daiany Macieira; LEMOS, Brenda Bezerra; PEIXOTO, Raquel Cristine Alves Silva. Endomarketing como Estratégia de Motivação. **Anais do 3º Fórum Regional de Administração**, p. 33-39, 2016. Disponível em: <https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2016/anais_forum_adm_2016.pdf#page=34> Acesso em 06 de agosto de 2023