

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ RAMOS DA SILVA
CAIO CÉSAR ALVES FERREIRA
MATHEUS HENRIQUE GUEDES BARROS

**OS REFLEXOS DO MARKETING INTERNO NO
COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2024

BEATRIZ RAMOS DA SILVA
CAIO CÉSAR ALVES FERREIRA
MATHEUS HENRIQUE GUEDES BARROS

**OS REFLEXOS DO MARKETING INTERNO NO
COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Dr. Bruno Moura

RECIFE/2024

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S586r Silva, Beatriz Ramos da.

Os reflexos do marketing interno no comportamento dos
colaboradores dentro das organizações / Beatriz Ramos da Silva,
Caio César Alves Ferreira, Matheus Henrique Guedes Barros. -
Recife: Edição do Autor, 2024.

14 p. : il. p&b.

Orientador(a): Dr. Bruno Melo Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2024.

Inclui Bibliografia.

1. Marketing interno. 2. Motivação. 3. Colaboradores. I. Ferreira,
Caio César Alves. II. Barros, Matheus Henrique Guedes. III. Centro
Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos este trabalho aos nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, sem ele nada disso seria possível.

Agradeço ao meu professor orientador, Bruno, por todo apoio, ensinamento e suporte durante todo o processo do desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, aos meus pais, Marcos e Rosângela, meus avós, Amaro e Luiza, e a minha irmã Maria Eduarda, foram pessoas que tornaram os meus dias mais leves e felizes e acreditaram no meu sonho.

Ao meu noivo, Anderson, por compreender e me apoiar durante toda a minha trajetória, e por se orgulhar comigo com as minhas pequenas conquistas, seu apoio foi fundamental para que eu conseguisse chegar até o fim dessa jornada acadêmica.

Aos meus amigos e colegas pelo carinho e ajuda contínua e por fim, agradeço a instituição pelo acolhimento e oportunidade de conhecimento.

Beatriz Ramos da Silva

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso só foi possível graças ao apoio e incentivo de várias pessoas, às quais gostaria de expressar minha sincera gratidão.

Primeiramente, agradeço a Deus pela força, saúde e sabedoria ao longo desta jornada.

A minha mãe Adriana Patrícia e minha vó (Maria do Carmo), por todo o amor, apoio incondicional e por acreditarem em mim em todos os momentos. Vocês são minha maior inspiração e motivação.

Agradeço a minha namorada Larissa Monteiro por não me fazer desistir quando pensava que não seria capaz, segurando minha mão e não me deixando desistir.

A meu orientador, Bruno, por sua paciência, orientação valiosa, e por compartilhar seu vasto conhecimento, essencial para a concretização deste trabalho. Suas palavras sinceras, puxões de orelhas e incentivo foram fundamentais.

Caio César Alves Ferreira

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter nos dado sabedoria para enfrentar as adversidades encontradas durante esses quatro anos e pela permissão da conquista deste tão almejado objetivo, aos meus familiares por toda compreensão e incentivo nos momentos em que pensei em desistir.

Olhar para trás e perceber que conseguir realizar esse sonho se torna significado de orgulho em nossas vidas, não foi fácil, mas agora reconheço que todo sacrifício valeu a pena.

Aos professores do curso que de alguma maneira compartilharam conhecimentos importantes na minha vida acadêmica, obrigado pela paciência, carinho e incentivo para concluir mais essa etapa.

Matheus Henrique Guedes Barros

*“O otimista é um tolo. O pessimista, um chato. Bom mesmo é ser um
realista esperançoso”*

Ariano Suassuna

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Marketing interno	10
2.2 Ferramentas estratégicas de endomarketing nas organizações	12
3. METODOLOGIA	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.1 Engajamento	20
4.2 Estratégia	21
4.3 Comunicação	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS.....	25

OS REFLEXOS DO MARKETING INTERNO NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Beatriz Ramos da Silva
Caio César Alves Ferreira
Matheus Henrique Guedes Barros

RESUMO: Este artigo tem como objetivo realizar um mapeamento das discussões acadêmicas sobre marketing interno. Inicialmente, é discutida a importância do marketing interno como uma ferramenta estratégica para promover o engajamento, motivação e produtividade dos funcionários. A partir de uma revisão teórica, são exploradas as principais estratégias e conceitos relacionados ao marketing interno, destacando sua influência na cultura organizacional, comunicação interna e reconhecimento dos colaboradores. A motivação dos colaboradores é identificada como um elemento-chave influenciado pelo marketing interno, sendo crucial para o alcance dos objetivos organizacionais. Estratégias como comunicação eficaz, reconhecimento pessoal e desenvolvimento profissional são apontadas como impulsionadores do engajamento e satisfação dos funcionários. Os estudos empíricos revisados demonstram a crescente atenção das organizações ao marketing interno, evidenciando sua associação com níveis mais elevados de satisfação dos colaboradores, retenção de talentos e orientação para o mercado. Conclui-se que o investimento em práticas de marketing interno não só promove um ambiente de trabalho positivo, mas também contribui para o sucesso e crescimento sustentável das organizações, fortalecendo sua posição competitiva no mercado.

Palavras-chave: Marketing interno; motivação; colaboradores

Abstract: This article aims to map academic discussions on internal marketing. Initially, the importance of internal marketing as a strategic tool for promoting employee engagement, motivation, and productivity is discussed. Through a theoretical review, the main strategies and concepts related to internal marketing are explored, highlighting its influence on organizational culture, internal communication, and employee recognition. Employee motivation is identified as a key element influenced by internal marketing, being crucial for achieving organizational goals. Strategies such as effective communication, personal recognition, and professional development are pointed out as drivers of employee engagement and satisfaction. The reviewed empirical studies demonstrate the growing attention of organizations to internal marketing, showing its association with higher levels of employee satisfaction, talent retention, and market orientation. It is concluded that investing in internal marketing practices not only promotes a

positive work environment but also contributes to the success and sustainable growth of organizations, strengthening their competitive position in the market.

Key-word: Internal marketing; motivation; employees

1. INTRODUÇÃO

A emergência do marketing interno ou endomarketing remonta aos anos 70, impulsionada pela necessidade de um engajamento mais eficaz dos colaboradores, concentrando-se em suas motivações e outros fatores que pudessem otimizar as atividades específicas de cada membro envolvido. No entanto, foi observado que, a longo prazo, essa satisfação poderia transcender os limites dos ambientes organizacionais, resultando em uma melhor integração entre os ambientes interno e externo da empresa (Rodrigues; Leite, 2021).

Kotler (2019) enfatiza que o endomarketing deve ter como base a compreensão de que os recursos humanos da empresa constituem o primeiro mercado interno; afinal, para uma organização, não faz sentido prometer excelência no serviço antes de seus funcionários estarem prontos para oferecê-lo.

Nesse cenário, as expectativas individuais dos colaboradores abrangem uma variedade de elementos, incluindo oportunidades de crescimento, reconhecimento, recompensas, suporte, qualidade de vida no trabalho, participação nas decisões, liberdade, autonomia e satisfação (Morais; Soares, 2016; Frye; Kang; Huh; Lee, 2020). Em contrapartida, as organizações esperam dos colaboradores comprometimento, habilidades e competências, aprendizado contínuo, desenvolvimento profissional e alinhamento com os princípios da empresa (Fernandes; Bogdezevicius, 2018).

Nesse contexto, o estímulo frente aos colaboradores é muito importante, pois, quando estabelecidos pela empresa, proporcionam condições boas de trabalho, o que possibilita a realização de desejos individuais, com isso, o colaborador irá desenvolver processos construtivos de trabalho (Yakubu, 2018).

Para este trabalho, tem-se como objetivo geral, realizar um mapeamento das discussões acadêmicas sobre endomarketing.

Portanto, tratar sobre essa temática possibilita mostrar o quão é relevante abordar o marketing interno, como forma de contribuir no desenvolvimento do colaborador, bem como no crescimento da empresa, visto que quanto mais o colaborador estiver motivado, maior será sua produtividade e a organização crescerá na mesma proporção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico assume uma importância crucial na fundamentação e contextualização da pesquisa acadêmica. Ao estabelecer os alicerces conceituais que orientam a investigação, esse elemento proporciona um quadro teórico fundamental para a interpretação e análise dos fenômenos em estudo. Dentro desse contexto, este estudo pretende investigar o marketing interno voltado para os colaboradores, examinando como essa temática tem sido abordada nas pesquisas.

2.1 Marketing interno

O termo "endomarketing" foi introduzido no Brasil em 1996 por Saul Faingaus Bekin, um consultor de empresas que, baseado em sua experiência na média gerência de uma empresa multinacional, identificou problemas como falta de integração entre departamentos e visões divergentes sobre funções. Ele percebeu que os colaboradores não tinham um entendimento profundo da empresa onde trabalhavam, o que exigia uma abordagem não convencional para realinhar objetivos e reorganizar internamente a empresa (De Brum, 2017).

O endomarketing é um procedimento direcionado à organização, alinhamento e sincronização da estrutura de marketing da empresa, com ênfase na execução e operação, sendo influenciado pela atuação tanto no mercado quanto na sociedade (Bekin, 2004).

O endomarketing é atualmente concebido como um processo estruturado e alinhado ao planejamento estratégico empresarial, buscando aprimorar a comunicação e promover ganhos de produtividade nas organizações, atraindo e mantendo clientes através da valorização do colaborador, estimulando-os a cativar os clientes (Yu et al., 2019).

Concomitante a isso, o marketing interno de uma empresa abrange várias áreas e pode ser utilizado por diferentes departamentos organizacionais, uma vez que seu foco são os colaboradores e todas as partes interessadas ligadas à instituição. Especificamente em questões financeiras, essas ações desempenham um papel relevante ao divulgar programas de remuneração, normas, incentivos e requisitos para a obtenção desses incentivos (Assis, 2011).

Dessa forma, o endomarketing possibilita observar que a motivação e o engajamento dos colaboradores são fundamentais para o sucesso de uma organização, enfatizando que estratégias eficazes de endomarketing podem fortalecer o vínculo emocional dos funcionários com a empresa, resultando em aumento da produtividade e lealdade (Kotler; 2019).

As ações do marketing interno de uma empresa perpassam por diferentes segmentos e podem ser ferramentas de diversos setores organizacionais, já que essas atuações tem como público-alvo os colaboradores e todos aqueles que estão de certa forma relacionadas com a instituição, porém, quando trata-se de questões relacionadas aos recursos financeiros, essas ações tem papel fundamental para as pessoas, seja para divulgar programa de remuneração, regras, premiações e condições para que tais premiações ocorram (Assis, 2011).

Neste sentido, é fundamental impulsionar a divulgação de produtos, serviços, estratégias de comunicação de marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais dentro do público interno, pois o êxito do marketing voltado para os consumidores finais está intimamente ligado a essa divulgação interna. Dessa forma, a premissa essencial do endomarketing é que a interação interna entre a empresa e seus colaboradores seja eficaz para que sejam alcançados os objetivos e metas no mercado externo (Grönroos, 2009).

Com isso, o marketing interno possibilita mostrar que os funcionários são mais do que simplesmente clientes internos; são recursos estratégicos para as organizações, e atender às suas necessidades pode ser fundamental para um melhor desempenho organizacional, refletindo na satisfação do cliente externo. Portanto, é essencial que haja comunicação interdepartamental nas organizações, visto que a satisfação do cliente interno está diretamente ligada à satisfação do cliente externo (Bohnenberger et al., 2019).

Além disso, o endomarketing vai além de trabalhar a imagem da marca para dentro. É uma estratégia de gestão, isto é, um conjunto de esforços de informação e de integração, reais ou digitais, capazes de alinhar o pensamento e o comportamento dos colaboradores à estratégia da empresa. Isso significa fazê-los conhecer, assimilar, engajar-se e praticar aquilo que a empresa propõe com base nos resultados que deseja atingir (De Brum, 2020).

2.2 Ferramentas estratégicas de endomarketing nas organizações

A cultura organizacional e as práticas de comunicação interna são fundamentais para o sucesso das estratégias de endomarketing, criando um ambiente de trabalho motivador e positivo (Gradin, 2018). Matos e Chiavenato (1999) destacam a importância de estabelecer uma política de comunicação interna consistente, a fim de desenvolver um plano estratégico que oriente os rumos da organização a curto, médio e longo prazo. Essa abordagem permite antecipar oportunidades, ameaças e desafios, facilitando a adoção de uma sincronização de ação eficaz.

De acordo com Akpapuna et al., (2020), uma empresa é fundamentalmente uma organização social composta por pessoas, e seu principal objetivo precisa ser potencializar os pontos fortes dos colaboradores e minimizar seus pontos fracos através de estratégias assertivas.

Tendo em vista que o endomarketing é um processo gerencial contínuo e cíclico, integrado aos demais processos de gestão da organização. Esse processo visa promover a motivação dos funcionários e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da empresa, utilizando ferramentas multidisciplinares de incentivo de forma ética. Assim, contribui para a obtenção de resultados econômicos e humanos superiores, por meio de desempenhos aprimorados (Costa, 2010).

As organizações que almejam o sucesso devem manter condições favoráveis e flexíveis para a valorização e motivação do potencial humano, compartilhando objetivos, missão, visão, valores e metas através de uma comunicação efetiva entre superiores e colaboradores, pois mudanças organizacionais necessárias às condições mercadológicas atuais não ocorrerão de outra forma (Reis et al., 2018; Yu et al., 2019).

Uma empresa com orientação de marketing que faz relação com o mercado, deve atender simultaneamente às necessidades de seus colaboradores, pois as respostas fornecidas ao cliente interno têm um impacto direto na percepção do cliente externo. Portanto, o marketing interno deve assegurar a implementação de estratégias para a constante avaliação, disseminação e capacidade de resposta às informações relevantes sobre as expectativas e problemas dos colaboradores (Moraes; Soares, 2016).

É essencial que a organização compartilhe informações para que os colaboradores compreendam os objetivos e metas a serem alcançados, bem como os motivos pelos quais a organização busca determinada posição (Washington; Griffiths, 2015). O compartilhamento de informações possibilita alinhar os objetivos dos colaboradores com os da organização, promovendo o comprometimento por meio de estímulos, reconhecimento e recompensas, proporcionando-lhes razões para se sentirem satisfeitos em fazer parte da empresa onde trabalham (Schulz, Martin; Meyer, 2017).

De acordo com Hoffman e Tadelis (2021), as organizações contemporâneas estão adotando uma abordagem mais humanizada na relação entre motivação e crescimento profissional, estratégia que visa reconhecer que as recompensas materiais por si só não são mais suficientes para estimular os colaboradores.

A estratégia de endomarketing, também conhecida como marketing interno, tem sido objeto de estudo e aplicação em diversos contextos organizacionais. Os benefícios das estratégias de endomarketing, destacando seu papel na construção de uma marca empregadora forte, na retenção de talentos e no aumento da produtividade (Da Silva et al., 2024).

Em suma, a eficácia das estratégias de endomarketing nas organizações está intrinsecamente ligada à cultura organizacional e às práticas de comunicação interna que promovem um ambiente de trabalho motivador e positivo. Estabelecer uma política de comunicação interna consistente é fundamental visando alcançar os objetivos da empresa, bem como dos colaboradores. Dessa forma, o cliente interno estabelece no campo de trabalho perspectiva futuras, sob a ótica também do plano de cargo e salários das empresas.

3. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica é realizada por meio de informações secundárias que possibilita mostrar determinado assunto através de outras produções acadêmicas (Gil, 2002). Além disso, pesquisas exploratórias, são estudos que mostram a análise de posições diversificadas com foco em um problema,

também sob a visão de fontes bibliográficas com o intuito de deixá-lo mais evidente (Gil, 2019).

A pesquisa tem caráter qualitativo, no qual, é direcionada por fatores de métodos emergentes, feito a coleta dos dados através de perguntas abertas, os dados podem ser coletados através de informações observacionais, documentais e dados audiovisuais, além disso, a análise é feita por imagens, interpretações de temas e padrões (Creswell, 2010). A presente pesquisa qualitativa tem como finalidade, obter os resultados a partir de outras produções acadêmicas que se enquadram na temática deste estudo.

Portanto, esse estudo foi elaborado por meio das abordagens supracitados para que fosse possível discutir sobre o marketing interno diante do comportamento dos colaboradores. Esse assunto mostra-se como principal foco da pesquisa. Dessa maneira, é necessário observar os trabalhos estudados, onde foram feitas pesquisas com periodicidade anual, tratando assim de fontes secundárias com o objetivo de adquirir os resultados propostos.

Com isso, para identificar os achados deste estudo, foi utilizado como base de dados apenas o Sistema de Publicações Eletrônicas em Língua Portuguesa (SPELL), desenvolvido pela ANPAD em 2012, constitui uma plataforma destinada à divulgação de material científico nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo no Brasil (Guimarães, 2018).

Para dar continuidade a coleta de dados, a palavra-chave utilizada foi: “Marketing interno”. Além disso, os estudos foram extraídos através de uma busca avançada, realizada no 1º semestre de 2024. Foram utilizados os filtros de 2 idiomas (português e inglês) e o período de publicação entre janeiro de 2014 a janeiro de 2024.

Os artigos completos selecionados, como forma de inclusão são os artigos com o tempo de publicação entre o período de janeiro de 2014 a janeiro de 2024, isto é, levando em consideração os últimos 10 anos, nos idiomas inglês e português, estudos que tratem de marketing interno e trabalhos somente em formato de artigos científicos. No que se trata dos critérios de exclusão, são: os artigos que não tratem sobre marketing interno, além dos estudos que estão fora do horizonte temporal, estudos que não estejam em formato de artigo científico e trabalhos que não sejam em português e inglês. No quadro abaixo é possível

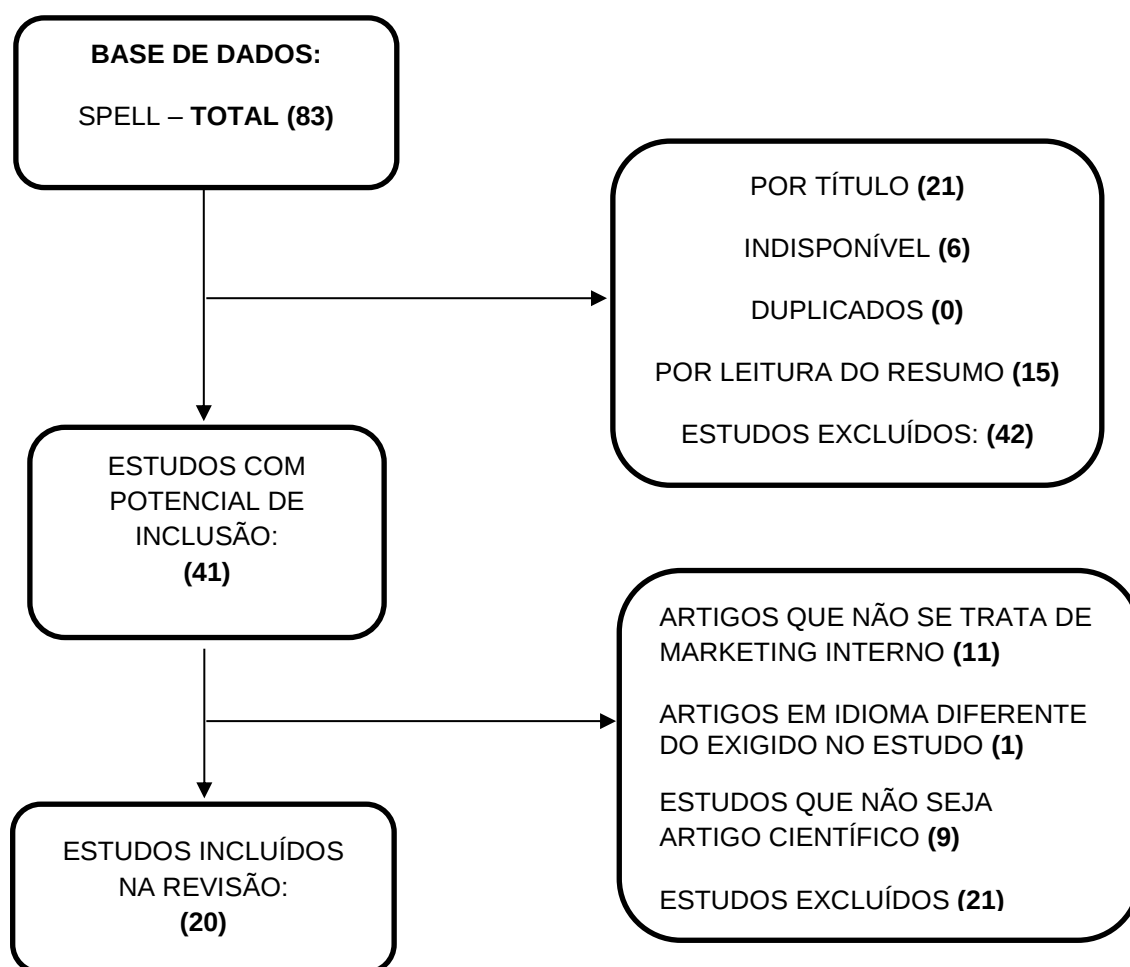
observar de forma mais clara como estão distribuídos os critérios de inclusão e exclusão.

Quadro 1 - Critério de inclusão e exclusão dos trabalhos acadêmicos

Inclusão	Exclusão
Tempo de publicação entre 2014 e 2024	Fora do horizonte temporal
Idiomas inglês e português	Idiomas que seja em outra língua, com exceção do inglês
Formato de artigo científico	Trabalhos em formato de tese, dissertação e capítulos livros
Estudos que tratam do marketing interno	Estudos que tratem apenas de marketing

Fonte: Elaboração própria (2024).

Após a busca na base do Spell foram encontrados um total de 83 artigos, no qual foram excluídos 63 e no final restaram vinte para compor a revisão. A estratégia de busca e seleção dos artigos está apresentada na figura 1 abaixo:

Figura 1. Estratégias de buscas e seleção dos artigos.

Fonte: Elaboração própria (2024).

O esquema acima mostra como foi realizado a coleta dos artigos, a partir da perspectiva dos critérios de inclusão e exclusão. Primeiro, foi realizado a pesquisa utilizando a palavras-chave estabelecida, isto é, “marketing interno”. E com isso foram realizadas as primeiras exclusões, por indisponibilidade, por título, por leitura do resumo e por trabalhos duplicados, restando 41 artigos. A segunda fase foi realizada através da leitura completa dos artigos, no qual, 21 artigos foram excluídos, 11 artigos por não se tratar do marketing interno com foco nos colaboradores, 1 artigo em idioma diferente do exigido no estudo e 9 trabalhos que não tem característica de artigo científico, restando no final 20 artigos para a condução da pesquisa

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

	Título do artigo	Autores/ano	Palavra-chave	Grupo
1	Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional?	Santiago, Coelho, Bairrada (2023)	Engajamento	1
2	Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso.	Caldas, Trigueiro, Thiago (2022)	Estratégia	2
3	Marketing Interno em Cooperativa de Crédito do Brasil	Scharf; Gomes, Huck (2020).	Comunicação	3
4	Diminuição de Barreiras Organizacionais: A Comunicação Interna como Estratégia de Gestão Hospitalar	Cervi, c.; Blümke, a. C.; Blümke, s. V (2020)	Comunicação	3
5	O Endomarketing como Ferramenta Estratégica: Um Estudo da Percepção dos Colaboradores de uma Empresa Localizada no Extremo Sul Catarinense	Maciel et al., (2019)	Estratégia	2
6	O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das PMEs da Região de Lafões	Oliveira; Passos; Ribeiro (2019)	Estratégia	2
7	Fator Organizacional Percebido, Marketing Interno e Comprometimento. Organizacional em Professores Universitários	Lizote; Alves Cavaleiro (2019)	Estratégia	2

8	O impacto do endomarketing nas organizações	Silva; Estender (2018)	Estratégia	2
9	Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização	Reis et al., (2019)	Engajamento	1
10	O Impacto das Alianças e do P&D Interno nos Desempenhos de Inovação e Financeiro das Firms	Paula; Silva (2018)	Estratégia	2
11	Orientação para o Mercado Interno no Serviço Público de Ensino	Santos et al., (2017)	Estratégia	2
12	Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul	Cervi; Froemming (2017)	Comunicação	3
13	O Marketing Interno como Elemento Básico ao Desenvolvimento de Cidades e Localidades	Luz; Lima; Minciotti (2017)	Engajamento	1
14	Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento	Graziano et al., (2016)	Engajamento	1
15	O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional	Feitosa; Santos e Almeida (2016)	Estratégia	2
16	Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras	Morais; Soares (2016)	Engajamento	1

17	Endomarketing como Ferramenta de Relacionamento com o Cliente Externo	Polli (2015)	Comunicação	3
18	As diferenças entre comunicação interna e endomarketing	Uchoa (2014)	Comunicação	3
19	O que tem se falado por aí sobre marketing interno? Um estudo sobre a produção brasileira na área de Administração	Cassundé (2014)	Comunicação	3
20	Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo	Graziano et al., (2014)	Engajamento	1

Fonte: Elaboração própria (2024).

4.1 Engajamento

De acordo com Graziano et al., (2016), exploram os programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos, destacando a importância do marketing de relacionamento. Eles enfatizam como estratégias voltadas para o público interno podem influenciar positivamente a percepção dos funcionários sobre a empresa, o que por sua vez afeta sua motivação e desempenho, uma vez que tornar a equipe cada vez mais engajada é fundamental para o sucesso dos programas de endomarketing.

Em seguida, o artigo de Luz et al., (2017) expande essa ideia ao discutir como o marketing interno é fundamental para o desenvolvimento de cidades e localidades. Eles argumentam que o envolvimento e a satisfação dos funcionários podem impactar não apenas a performance da empresa, mas também o bem-estar da comunidade em que ela está inserida.

Concomitante a isso, Reis et al., (2018) adiciona outra camada a essa discussão ao analisar como o endomarketing, a liderança e a comunicação estão interconectados e influenciam a organização. Eles destacam como líderes eficazes e comunicação clara podem fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente de trabalho positivo, o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho. Portanto, líderes que demonstram interesse genuíno no bem-estar de seus funcionários e que se comunicam de forma transparente e aberta têm maior probabilidade de criar um ambiente de trabalho onde o engajamento floresce.

Já Graziano, Peixoto, Pizzinatto e Castro (2014) examina o uso de coaching e mentoring como ferramentas para focar no cliente interno em organizações na região de São Paulo. A pesquisa analisa como essas práticas podem influenciar a cultura organizacional e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes internos. O estudo destaca a importância do desenvolvimento de habilidades de liderança e orientação para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e orientado para o cliente interno, visando melhorar a satisfação e o desempenho organizacional.

Por fim, é válido destacar Santiago et al., (2023) aborda diretamente o papel do marketing interno no sucesso organizacional. Eles investigam como as

práticas de marketing interno podem contribuir para o alcance dos objetivos da organização, ressaltando a importância de estratégias voltadas para o público interno para criar uma cultura organizacional coesa e engajada.

Em conjunto, esses estudos ressaltam a importância do marketing interno não apenas para o desempenho organizacional, mas também para o bem-estar e o engajamento dos funcionários, o relacionamento com a comunidade e o sucesso geral da empresa. Eles mostram como estratégias de endomarketing, liderança eficaz, comunicação clara e foco no cliente interno podem ser elementos-chave para promover uma cultura organizacional positiva e impulsionar resultados sustentáveis.

4.2 Estratégia

Caldas et al. (2022) investiga como o endomarketing pode ser uma estratégia para influenciar a cultura organizacional e a satisfação no trabalho em conselhos profissionais de Mato Grosso. A perspectiva estratégica aqui está na utilização do endomarketing como uma ferramenta para moldar a cultura organizacional e melhorar a satisfação dos funcionários.

Nesta mesma perspectiva, Da Veiga Feitosa et al. (2016) discutem como o endomarketing pode ser uma estratégia eficaz para a gestão e crescimento das organizações. Ele explora como as práticas de endomarketing podem ser alinhadas com os objetivos organizacionais para impulsionar o crescimento e a eficácia geral.

Para Maciel et al. (2019) o foco está na percepção dos colaboradores sobre o endomarketing como uma ferramenta estratégica. A pesquisa visa entender como os funcionários percebem o papel do endomarketing na empresa e como isso pode influenciar a eficácia das estratégias organizacionais.

Já Oliveira et al. (2019) contribui para essa temática, examinando como o marketing interno pode ser uma estratégia eficaz para motivar os colaboradores em pequenas e médias empresas. Destacando a importância de estratégias internas para promover o engajamento e a satisfação dos funcionários como o objetivo de promover um ambiente organizacional eficiente.

Dessa maneira, Paula e Silva (2018) analisaram como as alianças estratégicas e o investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) interno

influenciam as empresas, enfocando o marketing interno. Eles ressaltam a importância de fomentar uma cultura interna de colaboração e inovação para fortalecer a competitividade e o desempenho financeiro das organizações. Sob essa perspectiva, as alianças estratégicas são percebidas como oportunidades para fortalecer os laços internos e externos, estimulando a troca de conhecimento e recursos.

Outrossim, Silva et al. (2018) exploram a relação entre o comprometimento no trabalho, a cultura organizacional e a satisfação dos funcionários. A perspectiva estratégica está na compreensão de como esses fatores estão inter-relacionados e como podem ser gerenciados para promover um ambiente de trabalho positivo.

Já para Santos et al. (2017) a perspectiva estratégica está na orientação para o mercado interno no serviço público de ensino. O artigo discute como as instituições de ensino podem adotar uma abordagem orientada para o mercado interno para melhorar a qualidade dos serviços educacionais e a satisfação dos alunos e funcionários.

Além disso, a obra de Lizote, Alves e Cavalheiro (2019) investiga a relação entre fatores organizacionais percebidos, marketing interno e comprometimento organizacional entre professores universitários. O estudo examina como os professores percebem diversos aspectos organizacionais, como liderança, comunicação e cultura institucional, e como esses fatores influenciam sua satisfação no trabalho e comprometimento com a instituição. A pesquisa contribui para o entendimento da importância do marketing interno e dos fatores organizacionais na promoção do comprometimento dos professores universitários, destacando a relevância de estratégias de gestão que promovam um ambiente de trabalho positivo e estimulante para os docentes.

Os estudos acima têm como foco as estratégias de marketing interno, como o endomarketing, podem ser utilizadas para alcançar objetivos organizacionais, seja influenciando a cultura organizacional, promovendo o comprometimento dos funcionários, melhorando a satisfação no trabalho ou impulsionando o crescimento e o sucesso geral da empresa.

4.3 Comunicação

Cassundé et al., (2014) analisam no seu estudo, a produção brasileira sobre marketing interno na área de Administração, oferecendo uma visão geral das tendências e temas discutidos nesse campo. Os autores identificaram que o marketing interno é frequentemente associado a temas como comunicação organizacional, motivação e satisfação dos funcionários, cultura organizacional e gestão de recursos humanos.

No que se trata da comunicação, Cervi et al., (2020) discutem como a comunicação interna pode ser uma estratégia eficaz de gestão hospitalar e consequentemente na relação dos colaboradores, mostrando sua importância na diminuição de barreiras organizacionais e na melhoria da eficiência operacional.

Já Cervi e Froemming (2017) Exploram as estratégias de endomarketing de uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul, com o intuito de buscar definir o conceito de endomarketing e sua aplicabilidade prática dentro das organizações. A pesquisa revela que as estratégias de endomarketing contribuíram para melhorar o clima organizacional, aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários, e alinhar os objetivos individuais com os organizacionais. Os autores também apontam desafios na implementação do endomarketing, como a necessidade de um planejamento contínuo, a resistência à mudança por parte de alguns colaboradores e a importância de uma comunicação transparente e eficaz.

Neste sentido, Moraes e Soares (2016) Analisam o impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras, destacando a relevância de estratégias internas para o alinhamento organizacional com as necessidades do mercado. Os achados mostram uma relação positiva entre o marketing interno e a orientação para o mercado. Empresas que investem em práticas de marketing interno tendem a ter uma melhor comunicação interna, maior comprometimento dos funcionários e uma cultura organizacional mais forte, o que facilita a orientação para o mercado. Corroborando com o estudo de Polli (2015) onde é possível discutir como o endomarketing pode ser utilizado como uma ferramenta de relacionamento com o cliente tanto interno, quanto do externo, enfatizando a importância da motivação e engajamento dos funcionários para proporcionar um serviço de qualidade ao cliente.

Adicionalmente Scharf et al., (2020) exploram o marketing interno em cooperativas de crédito brasileiras, destacando sua importância na construção de relacionamentos sólidos com os membros cooperativados e na promoção de uma cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente. Os autores enfatizam que, práticas de marketing interno, como programas de treinamento e desenvolvimento, comunicação interna eficaz, e políticas de reconhecimento e incentivo, são fundamentais para o engajamento dos funcionários. Esses esforços resultam em maior satisfação no trabalho e um melhor alinhamento com os objetivos da cooperativa.

Outrossim, Uchoa (2014) diferencia comunicação interna de endomarketing, destacando suas semelhanças e diferenças, e como ambas podem ser utilizadas de forma complementar para promover uma cultura organizacional positiva e engajada. O artigo revela que, embora interrelacionados, comunicação interna e endomarketing têm funções distintas e complementares. A integração eficaz de ambos é essencial para o sucesso organizacional, pois assegura que os funcionários estejam bem-informados e motivados, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Pode-se concluir que os artigos examinam a comunicação interna como um elemento-chave para reduzir barreiras organizacionais, promover uma cultura organizacional saudável e construir relacionamentos sólidos com os membros cooperativados e os clientes externos. Eles destacam a importância da comunicação eficaz dentro das organizações, especialmente em contextos hospitalares e educacionais, onde a comunicação interna pode desempenhar um papel fundamental na melhoria da eficiência operacional e na promoção de um ambiente de trabalho positivo. A análise das estratégias de comunicação interna e endomarketing revela como esses processos podem ser utilizados de forma complementar para promover uma cultura organizacional engajada, alinhada com as demandas do mercado e focada na satisfação dos clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esses estudos oferecem uma compreensão abrangente de como o marketing interno e o endomarketing influenciam a cultura organizacional, o comprometimento dos funcionários e o desempenho organizacional, tanto no

setor público quanto no privado. Eles reforçam a importância de uma abordagem integrada para promover o sucesso organizacional, destacando a necessidade de considerar diversos aspectos relacionados à gestão de pessoas e à estratégia empresarial. No entanto, é importante reconhecer algumas limitações e identificar áreas para pesquisas futuras.

Embora a presente pesquisa tenha fornecido apontamentos valiosos sobre os reflexos do marketing interno no comportamento dos colaboradores, algumas limitações devem ser consideradas. Por exemplo, a maioria dos estudos revisados se concentra em contextos específicos e pode não representar totalmente a diversidade de organizações e setores. Além disso, a maioria das análises baseia-se em dados autodeclarados, o que pode introduzir viés de resposta e limitar a generalização dos resultados.

Sugestões para pesquisas futuras incluem investigar mais a fundo os mecanismos pelos quais o marketing interno influencia o comprometimento dos funcionários, explorar as diferenças culturais e contextuais na implementação de estratégias de endomarketing e avaliar o impacto de práticas específicas de marketing interno em diferentes resultados organizacionais. Além disso, estudos longitudinais podem ajudar a entender melhor as mudanças ao longo do tempo e identificar estratégias de marketing interno mais eficazes em diferentes cenários.

Em conclusão, os estudos revisados destacam a importância do marketing interno como uma ferramenta estratégica para promover a valorização dos colaboradores e fortalecer a cultura organizacional. No entanto, é necessário continuar avançando na pesquisa nesta área, considerando suas complexidades e desafios, a fim de fornecer ideias mais robustas e orientar práticas eficazes de gestão de pessoas e estratégia empresarial. Investir em estratégias de marketing interno não só promove um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, mas também contribui para o sucesso e crescimento sustentável das organizações, fortalecendo sua posição no mercado e aumentando a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

AKPAPUNA, Merylyn et al. Encouraging multiculturalism and diversity within organizational behavior management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 40, n. 3-4, p. 186-209, 2020.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicações. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2011.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. Prentice Hall, 2004.

BOHNENBERGER, Maria Cristina et al. Marketing Interno: Um modelo de implementação e desenvolvimento. **Dimensión Empresarial**, v. 17, n. 1, p. 7-22, 2019.

CALDAS, E. J. S.; TRIGUEIRO, F. M. C.; THIAGO, F. 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.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; CASSUNDÉ JUNIOR, N. F.; FARIAS, S. A.; MENDONÇA, J. R. C. 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.

CERVI, C.; BLÜMKE, A. C.; BLÜMKE, S. V. Diminuição de Barreiras Organizacionais: A Comunicação Interna como Estratégia de Gestão Hospitalar. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 9, n. 2, p. 173-192, 2020.

CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 113-135, 2017.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente**. Editora Dublinense, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 3. ed. Porto Alegre: Sage, 2010. 289 p.

DA SILVA, Beatriz Mota et al. ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING E SEUS BENEFÍCIOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO CONTÁBIL: ENDOMARKETING STRATEGIES AND THEIR BENEFITS FOR AN ORGANIZATION IN THE ACCOUNTING SEGMENT. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. e3387-e3387, 2024.

DA VEIGA FEITOSA, Águida Maria; DOS SANTOS, Daniella Maria Lopes; DE ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 1, n. 1, 2016.

DE MATOS, Francisco Gomes; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1999.

DE MEDEIROS BRUM, Analisa. **A experiência do colaborador: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador**. Integrare Editora, 2020.

DE MEDEIROS BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. Editora Integrare, 2017.

DE SANTANA CALDAS, Eduardo José; TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; 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.

FERNANDES, Bruna Garcia; BOGDEZEVICIUS, Carlos Rafael. O COACHING COMO FERRAMENTA AUXILIAR NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS. **Revista Psicologia & Saberes**, v. 7, n. 8, p. 41-56, 2018.

FRYE, William D. et al. What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 85, p. 102352, 2020.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

GRADIN, Andressa Pedriel. **Endomarketing**: case Walt Disney World. 2018.

GRAZIANO, G. O.; OSWALDO, Y. C.; PIZZINATTO, A. K.; SPERS, V. R. E. Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, p. 626-641, 2016.

GRAZIANO, G. O.; PEIXOTO, C. A.; PIZZINATTO, A. K.; CASTRO, D. S. P. Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 47-59, 2014.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Elsevier Editora, 2009.

GUIMARÃES, Tomás Aquino et al. **A ANPAD e o processo de institucionalização da comunidade científica brasileira de Administração**. Cadernos EBAPE. BR, v. 16, p. 523-537, 2018.

HOFFMAN, Mitchell; TADELIS, Steven. People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. **Journal of political economy**, v. 129, n. 1, p. 243-285, 2021.

KOTLER, Philip et al. **Marketing Management** (16e édition). 2019.

LIZOTE, S. A.; ALVES, C. S. R.; CAVALHEIRO, C. C. Perceived Organizational Factor, Internal Marketing and Organizational Commitment in University Teachers . **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 88-107, 2019.

LUZ, R. H.; LIMA, R. M.; MINCIOTTI, S. A. O Marketing Interno como Elemento Básico ao Desenvolvimento de Cidades e Localidades. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, p. 170-181, 2017.

MACIEL, D. C. T.; VOLPATO, D.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C. 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.

MORAIS, Iara Dantas Cordeiro de; SOARES, Ana Maria. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 197-215, 2016.

OLIVEIRA, António José; PASSOS, Clotilde; RIBEIRO, Célia. O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: Um estudo das PMEs da Região de Lafões. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 27, p. 81-97, 2019.

PAULA, F. O.; SILVA, J. F. O Impacto das Alianças e do P&D Interno nos Desempenhos de Inovação e Financeiro das Firms. **Brazilian Business Review**, v. 15, n. 6, p. 533-550, 2018.

PIZZINATTO, Andrea Kassouf et al. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multímarcas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 79-105, 2020.

POLLI, Shandô Waltrick. Endomarketing como Ferramenta de Relacionamento com o Cliente Externo. **Caderno de Administração**, v. 9, n. 1, 2015.

REIS, Thompson Augusto et al. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018.

RODRIGUES, Dayana Martins; DOS SANTOS LEITE, Ygor Geann. A aplicação do endomarketing no clima organizacional: Um estudo de caso e aplicação em um supermercado varejista. **Gestão e pesquisa: Metodologias e técnicas aplicadas Volume**, p. 9. 2021.

SANTOS, Z. C. D.; MORAES, R. M.; MAINARDES, E. W.; BENEVENUTE, J. M. N. Orientação para o Mercado Interno no Serviço Público de Ensino. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 26, p. 291-310, 2017.

SANTIAGO, M. M. P. F. F.; COELHO, A.; BAIRRADA, C. M. Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional? **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. 0-0, 2023.

SCHARF, E. R.; GOMES, G.; HUCK, N. K. Internal Marketing in Brazilian Credite Cooperative. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 4, p. 809-837, 2020.

SCHULZ, Steven A.; MARTIN, Thomas; MEYER, Heather M. Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. **Journal of management development**, v. 36, n. 10, p. 1294-1303, 2017.

SILVA, Lindomar Pinto da et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 20, p. 401-420, 2018.

SILVA, P. B. R.; ESTENDER, A. C. O impacto do endomarketing nas organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2018

UCHOA, Carolina Giroto. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 5, n. 9, 2014.

WASHINGTON, Enrique; GRIFFITHS, Bruce. **Competencies at work: Providing a common language for talent management**. Business Expert Press, 2015.

YAKUBU, Yahaya. INTEGRATION AND DISINTEGRATION IN ORGANIZATIONS: ROLE OF HUMAN RELATIONS MANAGEMENT THEORY. **4TH SOCIAL SCIENCES**, p. 146, 2018.

YU, Qionglei et al. Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 6, p. 964-987, 2019.