

# A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING E DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Edson Pinto Ferreira Filho**  
filho.edson@ymail.com  
UGB

**Fernanda Abrantes Pereira**  
filho.edson@ymail.com  
UGB

**Graciela dos Santos Passos**  
filho.edson@ymail.com  
UGB

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da relação complementar entre o endomarketing (também chamado de marketing interno) e a comunicação interna, observando sobretudo de que maneira estes dois componentes interferem na cultura organizacional. Consideramos primeiramente, as definições, conceitos e a importância do tema endomarketing. Em sequência, tratamos o tema da comunicação interna, abordando principalmente sua associação com o marketing interno. Por fim, apresenta-se os conceitos sobre cultura organizacional e as influências consequentes do endomarketing. Para os objetivos aqui propostos, além das informações provenientes da revisão bibliográfica, apresenta-se também um estudo de caso com a percepção de funcionários de uma instituição de serviços [bancária] sobre o assunto. A análise das informações coletadas confirma a presença do endomarketing na organização estudada, sendo considerado como fator positivo dentro da cultura organizacional.

**Palavras Chave:** Endomarketing - Comunicação Interna - Cultura - Organizações -

## INTRODUÇÃO

Nota-se que com o passar dos anos, as empresas passaram a se preocupar mais com seus recursos humanos, observando a importância da motivação para o trabalho e de como isso influencia na produtividade. Muitas das vezes, esta motivação dada ao trabalhador é dada através de benefícios financeiros, não levando em conta a qualidade de vida do trabalho, o comprometimento com os objetivos, a abertura para novas ideias e também, de como a consideração desses fatores podem refletir de maneira indireta, mas consideravelmente, no cliente.

Nesse sentido, surge o marketing interno como uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações a aprimorar sua maneira de se comunicar com seus colaboradores, a fim de fazer com que eles “vistam a camisa” da empresa. Além disso, surge também como um elemento que permite um vínculo maior entre empresa e funcionário, refletindo na melhoria da produtividade e no contato com cliente externo. Nesse contexto, o empregado torna-se um aliado nos negócios, ou seja, foge da limitação da denominação “empregado”, exercendo de fato a denominação “colaborador”.

Assim, vale dizer que a pesquisa sobre a relação complementar entre endomarketing e comunicação interna, possibilita uma compreensão sobre o que as empresas fazem para comprometer seus funcionários com a sua missão e qual a percepção do público interno no que diz respeito ao assunto aqui tratado. Perguntas como: “qual o objetivo da minha empresa?”, “qual a importância do meu trabalho?”, “qual o destino do que eu faço?”, colaboram com enriquecimento da cultura organizacional.

Tais considerações levam ao problema de pesquisa que se resume na seguinte questão: qual a importância do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional? Defendemos a hipótese de que o endomarketing contribui positivamente para cultura interna, visto que possibilita a integração, a participação, o comprometimento e preparação para as mudanças. Com a finalidade de constatar na prática o estudo em questão, analisamos o caso de uma instituição bancária, tendo por base informações coletadas por meio de questionários que reforçam a pesquisa bibliográfica realizada.

## 1 ENDOMARKETING

Endomarketing ou marketing interno são sinônimos, mas a origem do termo endomarketing, segundo Grönroos (2003), é atribuída aos professores Saul Faingaus Bekin e E. Beirodt, sendo este conceito introduzido no Brasil, na década de 1970 e se firmando na década de 1990. Esta consolidação e expansão do endomarketing são notadas por Brum (2005), quando afirma que em 1990 as empresas procuravam ser mais competentes na sua comunicação interna do que os sindicatos, que atingiam rapidamente o público com uso da comunicação oral (megafone) e da comunicação escrita (panfletagem).

Segundo Bekin (2004), considerado pioneiro do conceito, a definição de endomarketing se dá na seguinte maneira:

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.03).

A noção de cliente transferida para o funcionário traz a ideia do cliente interno, indo assim, de acordo com Grönroos (2003, p. 404) quando afirma que “o endomarketing parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização.”. Entende-se, portanto, que este primeiro mercado precisa ser conquistado para que o mercado externo seja da mesma forma alcançado, pois se uma empresa perde um cliente por mau atendimento de um funcionário, por exemplo, outros clientes serão perdidos por conta de um que espalhou o acontecimento, prejudicando então, a reputação da empresa e consequentemente seus resultados.

Percebe-se que conquistar e motivar o cliente interno significa comprometê-lo com os objetivos da empresa. É nesse sentido que Cerqueira (1994), diz que endomarketing são projetos e ações que a empresa deve empreender a fim de estabelecer um comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento da organização.

### 1.1 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO

O que se pode notar é que o endomarketing busca enfatizar a diferença que às vezes não parece ser tão óbvia entre empregado e máquina, além de permitir enxergar de fato a colaboração que todos podem dar nos processos organizacionais. Sendo assim, funcionário que tem obrigações a cumprir, dá lugar ao colaborador, aquele que participa ativamente da construção da marca e da reputação da empresa, o trabalhador que presta seu serviço consciente do que faz, para quem faz e por que faz. Brum (2005, p. 49) lembra que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe”.

Esta importância do conhecimento e do envolvimento dos colaboradores em relação aos propósitos de uma empresa é notada por Bekin (2004), quando diz que o endomarketing possibilita um processo de troca que constrói uma lealdade no relacionamento com o público interno. O autor ainda afirma que, desta maneira é possível fortalecer vínculo da empresa com o funcionário que permitirá a melhora do valor de mercado da organização.

Cumprir lembrar que o endomarketing também possui um foco externo dentro da sua estratégia, que Grönroos (2003) ressalta da seguinte maneira:

É claro que melhorar o ambiente de trabalho e as tarefas para os funcionários é um importante objetivo por seu próprio mérito. Não obstante, é o impacto de marketing externo causado pelos funcionários que é foco definitivo do endomarketing (GRÖNROOS, 2003, p. 429).

É nesse sentido que Bekin (2004, p.140) afirma que “as empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos.”. Logo, subentende-se o reflexo indireto do endomarketing nos clientes desejados.

É possível afirmar que o endomarketing pode influenciar de maneira positiva sobre problemas como: absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, problemas de relacionamentos, e outras situações que afetam a produtividade e a qualidade do serviço e que podem ser refletidos externamente, prejudicando a imagem da empresa perante o mercado. Quanto a isso, Dias (2003) coloca o endomarketing como eliminador de problemas de relacionamento e consequentemente, gerador de competitividade, pois quando o

relacionamento interno é bom, a produtividade é maior e a empresa se coloca competitiva no mercado.

## 2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Entende-se sobre comunicação interna, como sendo um meio de promover a interação entre colaboradores e empresas, de permitir a circulação de informações e troca de conhecimentos. Brum (2005, p.42) afirma que, “comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para seus empregados, está fazendo comunicação interna”.

Argenti (2006) tem uma percepção mais abrangente sobre o assunto afirmando que atualmente a comunicação interna envolve além de memorandos, publicações e outros meios, e suas respectivas mensagens, está ligada com o desenvolvimento, com a cultura corporativa e a motivação para mudanças organizacionais.

Comunicação interna e comunicação empresarial podem se confundir, mas Cahen (1990, p.29) afirma que, comunicação empresarial “é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa”. Sendo assim, a comunicação empresarial limita-se ao nível estratégico e seus interesses, enquanto a comunicação interna atinge todos os níveis da organização.

Em outro momento, Argenti (2006) explica essa diferença buscando a relação com a área de Recursos Humanos:

Com frequência, por abranger tópicos que incluem de pacotes de benefícios para os funcionários aos objetivos estratégicos da empresa, a comunicação interna é um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos (ARGENTI 2006, p.65).

Mas ainda assim, Bekin (2004, p.98) lembra que “a maioria das empresas informa, mas não se comunica”. Ou seja, a informação transmitida simplesmente não significa necessariamente troca de conhecimentos. Sendo assim, entende-se que a comunicação eficiente necessita do *feedback*, da confirmação de que a mensagem está sendo ouvida e de uma resposta positiva ou negativa, mas uma resposta que permita uma dinâmica do processo de troca de conhecimentos que possibilite o crescimento individual e organizacional. Depreende-se, assim, a realização de um processo circular e positivo da comunicação interna observada em todos os setores e níveis. Deste modo, é possível afirmar que por meio da comunicação os relacionamentos podem ser estreitos, levando ao comprometimento dos colaboradores e proporcionando à organização, conseqüentemente, uma melhoria dos resultados.

### 2.1 RELAÇÃO COMPLEMENTAR ENTRE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA

De fato, a confusão entre os dois termos, endomarketing e comunicação interna é comum. Quanto a isso, Brum (2011) explica que a comunicação interna é a informação transmitida através de canais internos e das lideranças e o endomarketing é a informação repassada com técnicas e estratégias de marketing. Os dois são complementares.

Marketing Interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. A partir do momento em que uma empresa utiliza apelos emocionais, como frases de efeito, imagem, fotografias e outros recursos visuais para comunicação com os seus empregados, está fazendo Marketing Interno (BRUM, 2005, p. 42).

Ou seja, de qualquer maneira há o processo de comunicação, mas o que não significa que em toda comunicação interna existe o endomarketing.

A informação é transmitida através de canais (murais, jornais internos, intranet, entre outros). No marketing interno a comunicação amplia sua essência de informar, surgindo então, as ações de endomarketing. Ações essas que, segundo Cerqueira (1994), estabelecem um forte componente de comunicação integrada, nos dois sentidos, que permite criar uma base de relacionamento interpessoal desenvolvendo positivamente a autoestima das pessoas; facilitando a prática da empatia e da afetividade. Assim, se toda ação tem uma reação, entende-se que o endomarketing permite uma reação positiva de colaboradores e gestores que construa, além de resultados, uma boa imagem da empresa perante o público externo.

Compreende-se que comunicar explica (ou não) o que está acontecendo, mas é o marketing interno, como já dito, que incentiva as reações. E assim, diante dos desafios da globalização, entende-se que o endomarketing também é um meio de preparação para encarar os riscos e as externalidades. Percebe-se que nos momentos de instabilidade e turbulências é importante que os colaboradores da empresa tenham não só a explicação clara da informação, mas também tenham a chance de iniciativa de se engajarem no que puderem para reverter um quadro preocupante.

Neste sentido, Brum (2005) afirma que quando a empresa comunica primeiramente para dentro da organização, para todos os seus funcionários, ela faz com que a satisfação e motivação de seus funcionários sejam garantidas e faz com que eles se sintam parte do processo num todo.

Nessa mesma linha de raciocínio, Argenti (2006) apresenta esta situação como benefício na visão do funcionário e na visão da empresa:

Quando notícias sobre determinada empresa chegam à imprensa ou aparecem na Internet, os funcionários devem estar munidos de uma versão própria da história, partida da empresa, para que se sintam parte da sua própria equipe. Essa estratégia também permite que as empresas tenham melhor controle de suas mensagens, sem depender do modo como a mídia os posiciona (ARGENTI, 2006, p. 175).

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Antes de aprofundarmos na relação endomarketing e cultura organizacional, cabe neste momento esclarecer o que vem a ser Cultura Organizacional ou Cultura Corporativa. Lacombe (2003) coloca várias definições para o assunto, uma delas define a cultura organizacional como:

conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamentos e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização (LACOMBE, 2003, p.355).

Com base nessa ideia, entende-se que toda empresa possui uma personalidade que é naturalmente compartilhada com os membros da organização, interferindo diretamente no comportamento, na condução para os objetivos e dando origem a cultura organizacional.

A cultura também está relacionada com o desempenho de organização, pois se, por exemplo, numa empresa os atrasos dos funcionários são aceitos constantemente sem justificativa, a produção também será afetada. Confirmando esta relação, Nelson e Loureiro (1996) coloca que além de princípios, valores e crenças, a cultura organizacional envolve também a maneira de administrar os recursos humanos, pois conforme for a cultura, pode-se gerar conflitos internos que influenciará consideravelmente no desempenho da empresa.

Num contexto simplificado, Kotler (1998) considera evasivas as definições tradicionais, assim o autor mostra que ao entrar numa empresa o que se primeiro observa é a cultura corporativa, através da maneira como as pessoas estão vestidas, como conversam entre si e até a organização física do ambiente. Nesse pensamento, o autor ainda afirma que mesmo que as empresas tenham pouco conhecimento da sua cultura, do mesmo modo poderá haver uma cultura organizacional muito enraizada.

### 3.1 A RELAÇÃO ENTRE ENDOMARKETING E CULTURA ORGANIZACIONAL

Percebe-se que as ações de marketing interno presentes no cotidiano da empresa são maneiras de difundir a cultura corporativa, ou seja, somos assim, trabalhamos assim, queremos assim. Portanto, o endomarketing permite à empresa a promoção de valores culturais que levam ao comprometimento, ao desejo dos colaboradores de fazerem e sentirem parte da organização. De acordo com Cerqueira (1994), para implantar uma cultura de comprometimento, existem alguns valores culturais básicos que devem estar presentes na empresa. São eles: autoestima do trabalhador, empatia nas relações interpessoais e afetividade para enxergar próximo com natureza igualitária.

Além disso, nota-se que o marketing interno possibilita à organização um direcionamento adequado de seu público interno para a visão que almeja, assim como o comprometimento de todos com sua missão corporativa. Sendo assim, o endomarketing é uma maneira de mostrar ao público interno “a que veio” a empresa e integrá-lo. Uma empresa pode optar por divulgar em um quadro visível a todos, sua visão, sua missão e seus objetivos de maneira que se comunique, mas não propicie a vivência diária de seus propósitos. Costa (2007) coloca que para se manter na empresa, o funcionário deverá ter “comprado” a visão de sua organização, da mesma forma que deverá explicar a razão básica da existência da sua empresa, para que ela não se perca em objetivos secundários. Vê-se então, a importância da empresa de compartilhar seus propósitos para que os mesmos não caiam em esquecimento.

Infere-se que endomarketing surge não só como um meio de absorção da cultura organizacional existente, mas também auxilia as lideranças nos processos de mudanças exigidas para adequação ao mercado globalizado e a necessidade de inovação. Brum (2005) diz que os líderes devem fazer com que as informações repassadas por eles se transformem em conhecimento, gerando resultados para a empresa. Entende-se assim, que os gestores também devem estar abertos a opiniões, incentivar troca de experiências e permitir que os funcionários tenham liberdade de sugerir ideias criando assim, uma cultura organizacional dinâmica capaz de se diferenciar no mercado por meio de suas inovações.

Sabe-se que uma das exigências da globalização, é a orientação da empresa para as responsabilidades sociais, necessitando inserir este contexto na cultura da organização. Neste sentido, Bekin (2004, p. 53) afirma que “o relacionamento produtivo entre a empresa a

comunidade é que determina a ampliação de suas fronteiras externas”, de maneira que “só ocorrerá se houver uma abertura interna das mentes”. Percebe-se, portanto, a relevância do marketing interno atuando no sentido de envolver os funcionários com as ações sociais da empresa.

#### **4 METODOLOGIA**

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva, explicativa e exploratória. Apresenta abordagem dedutiva e caráter quantitativo. Nesse sentido e para os objetivos que foram propostos, foi desenvolvida pesquisa bibliográfica sobre os temas conceituais do trabalho, combinada com pesquisa documental e estudo de caso junto ao banco, empresa do setor de serviços investigada.

As informações foram levantadas através de pesquisas em livros, revistas e sites especializados, assim como junto ao sistema interno do banco, conhecido por intranet. A análise das informações levantadas foi feita com muito rigor e objetividade para que nenhum viés fosse gerado à investigação.

Por fim, realizou-se uma pesquisa de campo através do método quantitativo, por meio de questionários anônimos, composto por 12 perguntas fechadas e 01 aberta. Optou-se por este método a fim de alcançar um número considerável de entrevistados em diferentes locais da mesma empresa, assim como consideramos a facilidade de análise e a agilidade que este método proporciona.

#### **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para nos ajudar a responder a questão problema do trabalho tem-se como estudo de caso uma Instituição financeira privada que, de acordo com o Sistema Interno do Banco, possui tradição internacional, atuação global com mais de 100 milhões de clientes, com sede situada na Europa e mais de 155 anos de história. Segundo esse sistema, no Brasil conta com 54 mil colaboradores e um total 190 mil no mundo e na região Sul Fluminense (interior do estado do Rio de Janeiro), está presente em 08 cidades<sup>1</sup>, onde se concentram 25 agências com mais de 407 funcionários.

Ainda de acordo com a Rede interna, a mesma dispõe de uma comunicação interna ativa, disponibilizando ferramentas como: a Intranet, e-mail, Círculo Colaborativo, reuniões diárias e mensais, pesquisa de engajamento e de clima, grupos de discussões, dentre outras, todas respeitando suas diretrizes de política interna e o código de ética da organização.

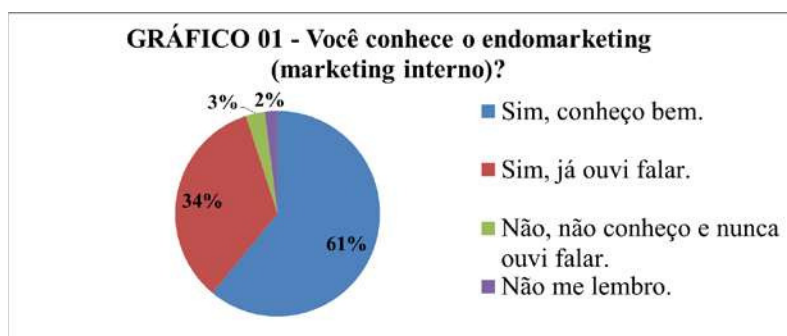
Com base nas informações disponibilizadas pelo Sistema Interno Bancário, pode-se perceber a intenção da empresa de estar mais próximos de seu público interno, abrindo espaço para opiniões, que contribuem para as aspirações organizacionais, como também as individuais, apoiando o crescimento profissional. Assim, durante um importante processo de mudança envolvendo fusão com outra instituição financeira, criaram o slogan “Vamos fazer juntos?”, uma campanha de marketing que estendeu seu conceito para o público interno estando presente até os dias de hoje. Tal ideia proporcionou ao ambiente interno um clima organizacional positivo, interativo e direcionado às metas. Está presente, portanto, o Endomarketing, permitindo uma relação empresa-funcionário mais consistente.

---

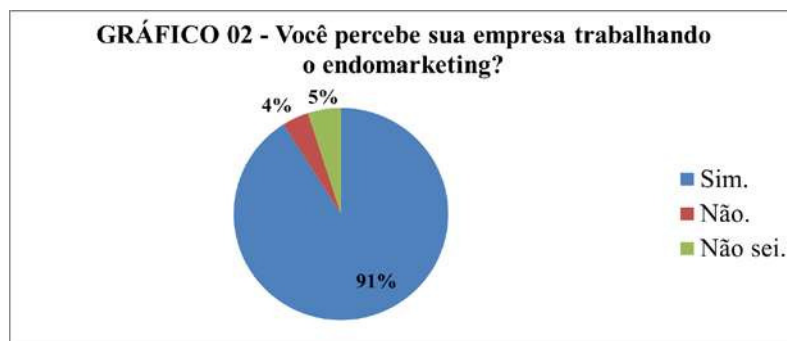
<sup>1</sup> Cidades: Angra dos Reis, Barra do Piraí, Barra Mansa, Piraí, Porto Real, Resende, Valença e Volta Redonda.

Para analisar mais cuidadosamente a instituição bancária, foram entrevistados 100 funcionários, tomando como amostra as 04 maiores agências<sup>2</sup> da Regional Sul Fluminense, situadas em Volta Redonda, representando assim, 40% da população total de colaboradores. É importante citar que questionou-se a respeito do tempo de serviço de cada entrevistado, alcançando uma população com o seguinte perfil: 14% possuem até 01 ano na empresa; 22% responderam que têm entre 01 e 03 anos; 22%, entre 03 até 05 anos e 42% possuem mais de 05 anos de serviço. Os resultados relevantes serão apresentados a seguir com suas respectivas observações.

Quando perguntados acerca do conhecimento sobre o endomarketing, 61% dos funcionários afirmaram que sim, que conhecem bem e 34% disseram que já ouviram falar. Deve-se atentar aqui para o fato de que um banco necessita de pessoal qualificado, normalmente com conhecimento de ensino superior.



Quanto à percepção da presença do endomarketing na organização, 91% afirmaram que sim. Justifica-se tal porcentagem pelo fato de que um banco necessita estar atualizado com novas formas de gestão que preparem e motive seu pessoal para atender o público externo.



Em relação à eficiência do marketing interno da empresa, 60% disseram ser muito eficiente e 29% consideraram apenas como eficiente. Subentende-se que a empresa trabalha fortemente para o endomarketing em sua cultura, assumindo-o como parte das suas estratégias.

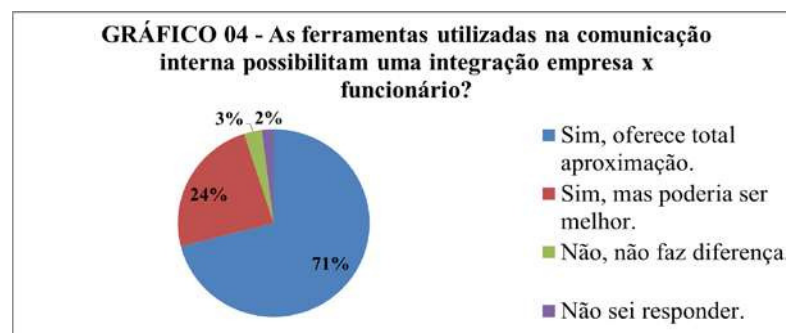
<sup>2</sup> Localizadas nos bairros: Centro, Retiro e Vila St<sup>a</sup> Cecília.

\* Todos os gráficos foram construídos pelos autores, com base nos dados da pesquisa de campo.

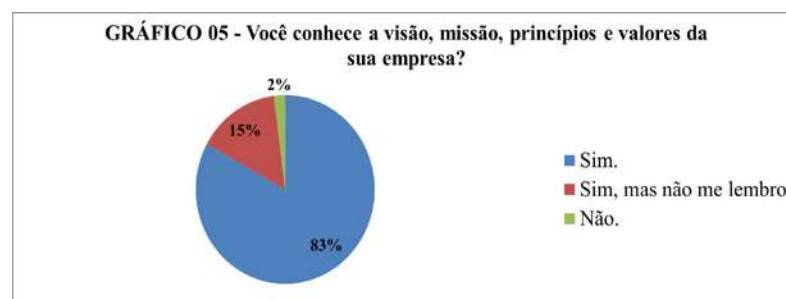




Questionados se as ferramentas de comunicação interna permitem uma integração entre empresa e funcionários. 71 % afirmam que oferece total aproximação; 24% disseram que poderia ser melhor. Portanto, os empregados sentem-se integrados e a necessidade de melhorias citadas pelos 24 %, talvez seja explicada pelo fato de ser uma organização multinacional de grande porte, dificultando a união do grupo e uma unanimidade de satisfação. De qualquer forma, vale lembrar que uma comunicação interna eficaz gera diálogo, alimentando um senso de participação que estreita a relação com o funcionário, independentemente do tamanho da empresa (ARGENTI,2006) .



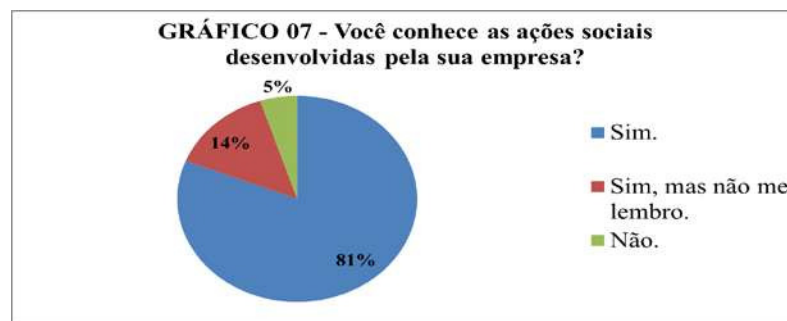
Sobre o conhecimento da visão, missão e valores da empresa, 83% dizem conhecer; 15% dizem que conhecem, mas não se lembram. Talvez seja parte da população que está há menos tempo na empresa, que ainda não tenham assimilados os propósitos da organização. Subentende-se, pelo resultado da maioria, que a empresa entende a importância de deixar claros seus propósitos para os funcionários.



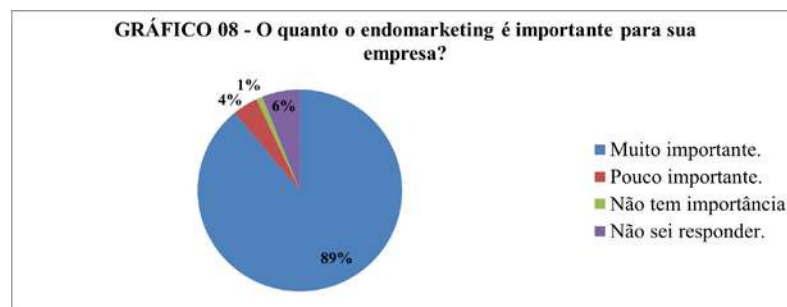
Sobre o conhecimento dos objetivos, 84% dizem conhecer os objetivos da organização; 15% dizem conhecer, mas não se lembrar. Em relação à consideração pelo tempo de serviço conforme citado anteriormente, nota-se que o perfil apresentado pode influenciar no resultado sobre a compreensão dos objetivos organizacionais.



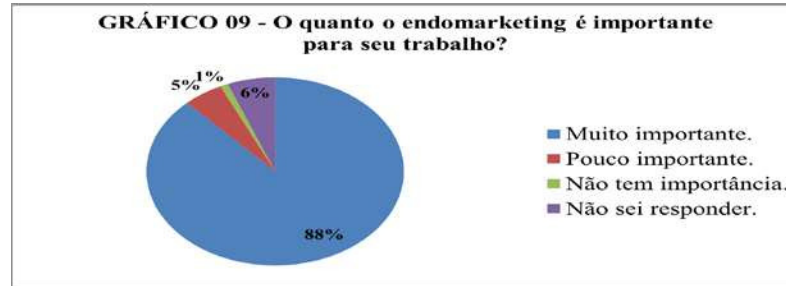
Ao questionar os entrevistados se conhecem sobre as ações sociais que a empresa desenvolve, 81% disseram que sim; 14% conhecem, mas não se lembram. Conhecer as ações sociais da empresa também é importante para envolver o funcionário com o compromisso da responsabilidade social que a empresa assume.



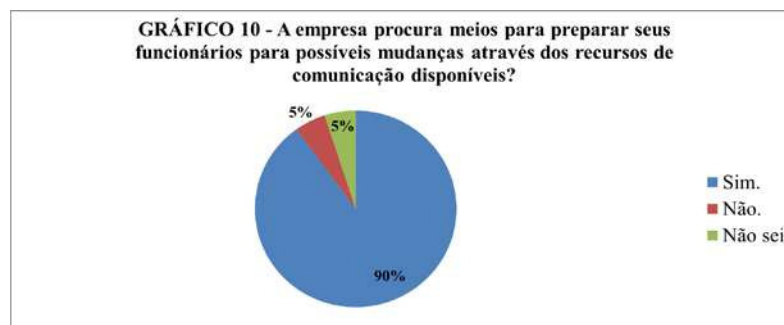
A respeito da importância do endomarketing para a empresa, 89% disseram ser muito importante e 6% não souberam responder. Tanto é importante, que a empresa faz questão que seja percebido pelo público interno, conforme visto Gráfico 02. O endomarketing leva ao um estreitamento de relacionamento com o público interno, possibilitando um *feedback* constante. Sem esquecer, no entanto, o foco indireto e relevante do endomarketing que é o cliente, pois colaboradores satisfeitos serão sempre mais capazes de satisfazer os clientes externos (BEKIN, 2004).



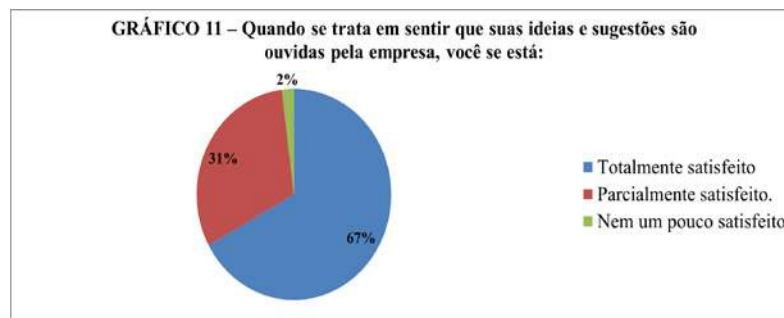
A respeito da importância do endomarketing para o trabalho desenvolvido individualmente, 88% disseram ser muito importante e 6% não souberam assimilar o marketing interno com o seu trabalho. Lembramos aqui, que segundo a Rede Interna pesquisada, o banco oferece meios de atualizações, treinamento e permite crescimento e qualificação profissional.



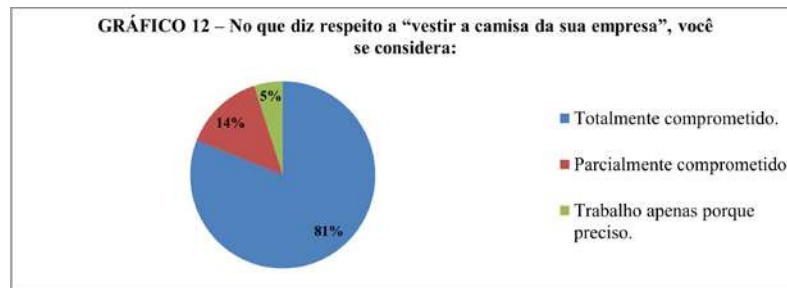
90% dos funcionários disseram que a empresa busca meios de prepará-los para possíveis mudanças através da comunicação interna existente. Observa-se que setor bancário está condicionado à mudanças constantes, seja na sua estrutura e organização interna ou a fatores econômicos. Lembramos que como citado anteriormente, há poucos anos esta empresa passou por um processo de fusão com outra instituição financeira.



Quando perguntados sobre a satisfação quanto à atenção dada as suas ideias e sugestões, 67% dos funcionários mostraram-se totalmente satisfeitos; enquanto 31% disseram que se sentem parcialmente satisfeitos. Novamente, o fato de ser uma organização bancária multinacional de grande porte dificulta uma disponibilidade total em ouvir e considerar as opiniões de todos.



Com relação ao comprometimento, 81% consideram-se totalmente comprometido e 14% parcialmente comprometido. Atentamos ao fato de que quanto maior o tempo de trabalho, maior o comprometimento, nesta situação. E, por conseguinte, deduz-se que quanto maior a satisfação em trabalhar para a empresa, mais tempo o funcionário se mantém. Entende-se então, que “vestir a camisa” significa “comprar” a visão e missão da empresa, consequentemente gerando maior tempo de serviço (COSTA,2007).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, notamos através dos levantamentos bibliográficos que o endomarketing traz uma nova forma de gestão de pessoas que utiliza técnicas de marketing, de maneira a proporcionar satisfação para o funcionário visto como cliente interno. E, que a comunicação interna, embora distinta, é um elemento complementar ao marketing interno, que juntos influenciam na cultura organizacional atuando no relacionamento interpessoal, no comprometimento com a organização e, conseqüentemente, transmitindo positivamente a imagem da empresa perante o cliente externo.

Em relação ao estudo de caso, entende-se que é fundamental para uma instituição financeira ter um reflexo positivo diante de seus clientes. Para tanto, tornam-se necessários, a comunicação interna ativa, o treinamento com atualizações periódicas, a satisfação do funcionário em se sentir valorizado pela empresa e o comprometimento do público interno. Tais fatores foram observados na pesquisa realizada, em que de acordo com os colaboradores, as ações de endomarketing se mostram eficientes; existe uma integração por meio da comunicação; os colaboradores assumem o compromisso com os propósitos organizacionais; o marketing interno é relevante para o trabalho tanto individualmente como para toda instituição; existe a preparação interna para as mudanças; a maioria está satisfeita com o fato de a empresa ouvir suas ideias e sugestões.

Observou-se que o marketing interno tem suas ações expostas através dos canais de comunicação permitindo a troca de informações, ideias e experiências possibilitando um processo de integração eficiente. Analisamos tal situação, quando ao final do questionário aplicado, perguntamos quais ações de endomarketing seriam interessantes e foram mencionadas: reuniões diárias e semanais, campanhas internas, intranet e reconhecimento de destaques. Tais ações citadas coincidem com o que diz a rede interna, o que significa que o endomarketing está atuante na cultura organizacional.

A visão de colocar o funcionário como cliente interno, ainda não é tão comum nas empresas. Sendo assim, o endomarketing é uma ferramenta pouco aplicada que poderá ser fonte de muitos estudos, já que é um assunto amplo e de repercussão na empresa, nos recursos humanos e no cliente externo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e reputação**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. 6ª edição. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERREL, O.C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2003.
- LG SISTEMAS. **RH Mais - Comunicação Interna x Endomarketing**. Disponível em : <<http://www.lg.com.br/canais/rh-mais/entrevistas/comunicacao-interna-x-endomarketing>>  
Acesso em 23/08/12.
- NELSON, Reed; LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional: vencendo o Dragão da Resistência**. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.