

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA  
FACULDADE AMADEUS - FAMA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉ ANTÔNIO DE ARAUJO**

**ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO CONTEXTO DA  
GESTÃO DE PESSOAS**

**ARACAJU – SE  
2017**

**JOSÉ ANTÔNIO DE ARAUJO**

**ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO CONTEXTO DA  
GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada à Sociedade de Ensino Superior Amadeus, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M.Sc. Cleriston Santos Silva.

**ARACAJU – SE  
2017**

A663e *ARAÚJO, José Antonio de*  
Endomarketing como diferencial competitivo no contexto da  
gestão de pessoas / José Antonio de Araújo. – Aracaju, 2017.

40f.

Orientador: Prof. Msc. Cleriston Santos Silva.  
Monografia (como requisito para obtenção do grau de bacharel  
em Administração.) – Faculdade Fama, 2017.

1. Administração 2. Endomarketing 3. Diferencial competitivo  
4. Gestão de pessoas I – SILVA, Cleriston Santos (orient.) II - Título

CDU: 658 (043.2)

## **ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada à Sociedade de Ensino Superior Amadeus, como requisito final para obtenção do Grau de Administração.

---

**Coordenador do Curso - M.Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos**

---

**Orientador - Prof. M.Sc. Cleriston Santos Silva**

---

**Avaliador**

---

**Avaliador**

**Avaliação Final:** \_\_\_\_\_

**Aprovada em:** Aracaju \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## RESUMO

O tema desta monografia é endomarketing como diferencial competitivo para a empresa. Tem como objetivo geral pesquisar em fontes bibliográficas como o endomarketing contribui para a qualidade no atendimento. São objetivos específicos tecer considerações sobre a ferramenta endomarketing; debater o contexto histórico do endomarketing nas empresas; discutir as novas tendências da gestão de pessoas; analisar diferencial competitivo e sua importância para as organizações e relacionar endomarketing com o contexto da gestão de pessoas. Consiste num estudo bibliográfico em conteúdos originados de monografias, dissertação de mestrado, artigos, livros que tratam de endomarketing e diferencial competitivo. Como principais resultados obteve-se que o endomarketing favorece ao desenvolvimento de diferencial competitivo, pois suas estratégias favorecem ao crescimento dos negócios, visto que trabalha o cliente interno, foca nas suas necessidades e nas necessidades dos clientes externos, para que atenda com qualidade e garanta a fidelização do cliente. As estratégias e planos de abordagem do endomarketing para como a gestão trabalhar os colaboradores favorecem ao colaborador apresentar com máxima qualidade os produto ou serviço da empresa que oferecem aos seus clientes externos.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Diferencial Competitivo. Gestão de Pessoas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 MARKETING E ENDOMARKETING .....</b>	<b>8</b>
2.1 Endomarketing: Histórico, Conceitos e Abordagens.....	10
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS E ENDOMARKETING .....</b>	<b>13</b>
<b>4 ARÉA DE RECURSOS HUMANOS E AS NOVAS TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>16</b>
4.1 Considerações Sobre a Área de Recursos Humanos .....	16
4.2 Gestão de Pessoas .....	19
4.3 Novas Tendências da Gestão de Pessoas.....	20
<b>5 DIFERENCIAL COMPETITIVO E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>23</b>
<b>6 ENDOMARKETING E O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO.....</b>	<b>26</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema desta monografia aborda sobre endomarketing, umas das recentes ferramentas administrativas adotadas pela gestão de negócios, para agregar mais valor e melhorar a prestação dos serviços e os produtos das empresas. Está delimitado no estudo do endomarketing e sua relação com a qualidade no atendimento.

Como se sabe na atualidade é forte a concorrência entre as empresas, pois os serviços, produtos e preços estão cada vez mais similares, portanto, se faz necessário buscar um diferencial, visando sua sobrevivência no mercado. Diante deste cenário de competitividade, o marketing interno ou endomarketing vem se destacando em quase todas as empresas do mundo moderno. Ter o cliente interno satisfeito é uma importante estratégia para que o mesmo conheça o negócio da empresa e desenvolva suas atividades com qualidade e motivação.

Também é oportuno que as empresas se mantenham competitivas e atuantes no mercado que atuam. Garantir a fidelização dos seus clientes, com um atendimento diferenciado é uma eficiente estratégia para a empresa. Identificar as reais necessidades tanto do cliente interno quanto do externo, é manter um vínculo maior com ambos os clientes a partir de uma relação de troca, pois o cliente interno quando satisfeito, vai atender melhor e satisfazer o cliente externo fidelizando-o, favorecendo dessa forma aos negócios da empresa.

Como expõe Kotler e Keller (2012), manter um cliente custa muito menos do que investir em novas conquistas, pois através da atenção dada ao mesmo favorecerá sua fidelização.

Os clientes estão em busca das soluções de suas necessidades, por isso que as estratégias que visem à parceria entre empresa e cliente são oportunas, visto que na maioria das vezes, a decisão de compra do cliente passa não somente por um estudo entre um produto e outro, mas sim por um processo de confiança, que surge com um bom atendimento.

Considerando a importância que tem a empresa oferecer um atendimento de qualidade, a questão problematizadora desta monografia se baseia no seguinte questionamento: “Como o endomarketing pode favorecer para que a empresa desenvolva qualidade no atendimento? ”

Diante dessa problemática, o objetivo geral desta monografia é pesquisar em fontes bibliográficas como o endomarketing contribui para a qualidade no atendimento. São objetivos específicos tecer considerações sobre marketing e a ferramenta endomarketing; debater o contexto histórico do endomarketing nas empresas; discutir as novas tendências da gestão de pessoas; analisar diferencial competitivo e sua importância para as organizações e relacionar endomarketing com o contexto da gestão de pessoas.

A justificativa para a escolha de trabalhar o endomarketing como sendo uma ferramenta capaz de motivar e envolver os colaboradores para que disponibilizem ao cliente um atendimento de qualidade, se deu em função de considerar esses elementos como fundamentais para que a empresa se destaque no mercado que atua. Atualmente, os administradores já se voltaram para a importância das pessoas nas organizações. Nada mais oportuno que aprofundar os conhecimentos numa ferramenta valorosa para o administrador garantir a satisfação do seu colaborador e a sua parceria para o bom andamento do negócio.

Entende-se também que estudar qualidade no atendimento é participar dos estudos que colocam o colaborador como foco do sucesso da empresa. As relações de trabalho mudaram e nada mais oportuno para a empresa que atender bem para não perder seu cliente. Estudar qualidade no atendimento e endomarketing é fundamental para o acadêmico de administração, é se manter atualizado nas temáticas de interesse do administrador que possui foco no crescimento e fortalecimento de sua empresa.

A metodologia adotada para a realização do estudo é a pesquisa bibliográfica, realizada com conteúdo originados de livros, dissertações, monografias e artigos científicos dos últimos 15 anos (2002 a 2017) que tratam de marketing, endomarketing, gestão de pessoas e diferencial competitivo.

Com o propósito de pesquisar o tema, a presente monografia está organizada em três momentos distintos. O primeiro é essa introdução que traz a situação problemática, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e a metodologia escolhida para a realização do estudo. A segunda parte traz o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica sobre marketing, endomarketing, diferencial e qualidade no atendimento. O terceiro momento são as considerações finais, que traz os resultados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa e a lista de referências adotadas para realizar o estudo.

## 2 MARKETING E ENDOMARKETING

Iniciando o desenvolvimento desta monografia que tem como objetivo maior verificar segundo a literatura como o endomarketing pode favorecer a empresa desenvolver pessoas como diferencial competitivo, é oportuno tecer inicialmente algumas considerações relacionadas a marketing e endomarketing.

É fato que a grande maioria das pessoas ao pensarem nas estratégias de marketing costumam associá-las apenas com a parte de vendas e propaganda da organização. Essa situação é resultado da enorme quantidade de comerciais e anúncios de marketing que circulam na mídia. Só como se observa na literatura e se estuda nas instituições de ensino da prática da administração, todas essas funções são só a parte mais conhecida do marketing e não necessariamente as mais importantes (LAS CASAS, 2013)

O marketing dentro da organização, além da parte de vendas e propaganda também assumiu diversas funções todas relacionadas com o cliente interno e externo. Enquanto estratégia de valorização e lucratividade para a empresa o marketing antes de qualquer outra atividade se preocupa em conhecer o cliente, estudar suas necessidades e acompanhar como eles estão sendo tratados (KOTLER e KELLER, 2012).

Pode ser entendido como um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. É uma ferramenta que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa.

Costuma-se se associar o setor de marketing ao segmento da organização que dentre suas inúmeras funções, atua promovendo estratégias não só de promoção dos produtos e serviços da empresa, mas principalmente atraindo novos clientes e garantindo a satisfação e desejos dos mais antigos. Cabe a equipe de marketing entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação, ou seja, a prática do marketing moderno visa conquistar novos clientes com a promessa de valorizá-lo cada vez mais e sem esquecer-se de manter a satisfação dos clientes que a empresa já conquistou (LAS CASAS, 2013).

Com foco no cliente interno e externo o marketing se ramifica em várias outras ferramentas como o marketing de relacionamento, que como Silveira et al

(2016) trabalha com foco no sentido de ganhar a confiança do cliente e ir além de proporcionar um produto ou serviço perfeito, que o deixe maravilhado.

É trabalhar com foco na qualidade baseada nos níveis de satisfação do cliente. Cada vez mais os clientes estão mais exigentes e, as empresas precisam superar suas dificuldades e estar sempre reestruturando suas estratégias de negócio. Dessa forma se mostra vital se relacionar bem com seus clientes, e ter seus colaboradores motivados e envolvidos no negócio da empresa.

Cabe ao marketing de relacionamento criar relações de longo prazo com clientes, distribuidores e fornecedores. Silveira et al (2016) observam que é através das transações com os clientes o setor de marketing de relacionamento da empresa foca suas atividades em construir fortes vínculos sociais e econômicos com os clientes. De forma holística, juntando todos os demais setores o marketing oferece aos clientes produtos de alta qualidade, bons serviços e preços satisfatórios.

Essa tendência atual de focar em atrair e reter clientes, que se observa nas ações dos profissionais do marketing, tem o propósito de esquecer um pouco a intenção de só maximizar os lucros em cada transação para criar nos relacionamentos não só com os clientes, mas com os fornecedores também, de forma a produzir bons produtos que vão satisfazer e agregar valor para o cliente (SILVEIRA et al, 2016).

Segundo mesmo comentam Kotler e Keller (2012) a estratégia agora é ter mais vantagem por meio da conhecida rede relacionamentos, baseada no envolvimento do marketing com todos da empresa e os apoiadores como clientes, funcionários fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda e outros, de forma a criar negócios que são lucrativos para todos. São relações de longo prazo baseadas em fidelização.

A empresa que estiver mais bem relacionada vai entre outras vantagens garantir serviços e produtos com melhor qualidade e com maior valor agregado ao seu cliente. A estratégia é bem simples, através da construção de uma boa rede de relacionamentos com participantes-chave, naturalmente a empresa vai aumentar seus lucros, uma vez que terá bons fornecedores, colaboradores mais satisfeitos e clientes mais fiéis a empresa (KOTLER e KELLER, 2012).

Um mecanismo de grande eficiência para garantir a tão almejada fidelização do cliente, principalmente para as do ramo de serviços, é disponibilizar a esse cliente um atendimento eficiente, com repasse de informações. Acredita-se que um

bom produto ou serviço com um suporte de um bom atendimento eficiente é a fórmula para agradar o cliente e ganhar sua confiança, obtendo assim sua fidelização (COSTA, 2010).

É justamente nessa área que atua outra vertente do marketing, foco desta monografia que é o endomarketing, entendido como marketing interno.

## **2.1 Endomarketing: Histórico, Conceitos e Abordagens**

França (2008) faz interessante relação do endomarketing e marketing, e afirma que tanto uma como outra dessas ferramentas buscam satisfazer às necessidades dos clientes. O marketing tem relação com o endomarketing, por isso se complementam e um contribui para os esforços dos outros na medida que criam relacionamento com o público interno tende a melhorar o relacionamento com o público externo.

Sobre o endomarketing Loureiro et al (2011) escreve que essa ferramenta só foi adotada no Brasil em 1975, quando um gestor da empresa Johnson & Johnson observou que faltava integração entre os setores da empresa em que trabalhava como gerente de produtos. Diante das evidentes distorções sobre as funções exercidas na empresa, ficou evidente a falta de marketing interno. As pessoas não estavam vestindo a camisa da empresa, faltava o que ditava a filosofia do endomarketing, que todos devem ser parceiros.

O gestor que introduziu o endomarketing no país foi Bekin, mas a terminologia só foi registrada em 1995 no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Bekin (2004, p.04) entende o endomarketing como sendo:

O marketing voltado para uma ação interna, algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de “endo”, que se origina na palavra grega “éndon” cujo significado é [...] para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

Mendonça (2006) concorda com Loreiro et al (2011) que o endomarketing surgiu em meados da década de 1970, quando os administradores sentiram a necessidade que fossem buscadas novas alternativas de ações focadas em encantar os clientes internos das empresas, isto é, os funcionários. A proposta

dessa iniciativa consistiu em consolidar a imagem da empresa junto aos colaboradores de forma tal que os mesmos fossem motivados a produzir e se envolver muito mais com o sucesso da organização.

Goncalves (2010) é outro autor que também escreveu sobre o endomarketing e afirma que este conceito foi introduzido no Brasil na década de 90, por Saul Bekin, que observou que antes de trabalhar o público externo era necessário também se dedicar ao interno das organizações, que são as demais pessoas que a empresa se relaciona internamente. Como os fornecedores, investidores, os trabalhadores da empresa, e demais envolvidos nos processos internos da empresa.

Para Mendonça (2006) a origem do endomarketing está na deficiência que existia nas empresas de aproximar as pessoas. Era comum empregado e empregador não se encontrarem. Empregador não considerava importante ouvir sobre as necessidades de seu empregado, a distância era tanta que nas grandes empresas o empregador nem tinha noção de quem eram seus empregados.

Sobre o conceito de endomarketing, Barth e Negri (2012) em seu trabalho se reportam ao termo endomarketing e afirmam que o mesmo faz referência ao mercado interno de funcionários, e as necessidades que o marketing tem de assegurar o envolvimento e aceitação por parte dos funcionários aos programas, esforços e ofertas de marketing externo, antes do lançamento aos clientes atuais e os potenciais da empresa.

O endomarketing, portanto, funciona como uma ferramenta de gerenciamento holístico, pois integra várias funções da empresa. Esse gerenciamento holístico seria o resultado do êxito da empresa em garantir que todas as pessoas que trabalham nela, independente do cargo, estão entendendo o foco da empresa, as várias atividades que existem nela. Todos colaboradores ficam preparados e motivados para agirem de forma orientada para que o serviço seja prestado com eficiência (BART e NEGRI, 2012).

Seria o que Barth e Negri (2012) entendem como a existência de troca entre a empresa e o público interno da empresa, a fim de construir relacionamentos leais. A proposta é envolver os colaboradores e fortalecer a empresa, através da construção da boa imagem da empresa, visto que os mesmos ficam mais envolvidos com as ações desenvolvidas pela empresa.

Em Grönroos (2009) o autor traz o endomarketing como um gerenciamento holístico, e de integração das várias funções da empresa. Esse gerenciamento holístico seria o resultado do sucesso da empresa em assegurar que todas as pessoas que fazem a empresa, independente do cargo, estão entendendo a empresa, as várias atividades que existem nela. Todos colaboradores ficam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviço.

No entendimento de Grönroos (2009) endomarketing não passa de uma filosofia de gerenciamento dos relacionamentos internos de uma empresa ou conglomerado organizacional que atuam no mercado de forma sistematizada buscando uma integração holística, em prol de melhorar cada vez mais a prestação do serviço.

Loureiro et al (2011) acrescenta que o endomarketing é uma estratégia dinâmica, pois procurar estar sempre buscando dar atenção a satisfação das necessidades e desejos dos colaboradores internos da mesma forma que o marketing se volta para as necessidades e desejos do público externo. Como faz parte dos seus objetivos integrar a organização como um todo, atua no sentido de garantir a motivação dos colaboradores com benéficos, propostas de capacitação e desenvolvimento pessoal, repasse de informações de todos os níveis organizacionais. Para esses mesmos autores o endomarketing é fundamental para aproximar as pessoas da empresa de forma tal que se promova uma integração capaz de conter eventuais desavenças internas.

Mediante análises nos conceitos apresentadas até o momento, é notório que a relação do endomarketing com a gestão de pessoas é total. O endomarketing tem como seu foco as pessoas da organização da mesma forma que a gestão de pessoas. É a gestão de pessoas o setor da empresa responsável por responder pelas necessidades dos colaboradores. A importância que as pessoas que atuam na organização têm para o sucesso da mesma, é algo recente, até poucas décadas atrás, o foco estava na produção de produtos e serviços.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS E ENDOMARKETING

A gestão de pessoas segundo Chiavenato (2009) tem sua origem nas pessoas e na organização. Como é trabalhando em alguma empresa, buscando garantir sua sobrevivência que pessoas passam a maior parte da vida, a empresa também não pode existir e permanecer tendo sucesso se não for graças ao trabalho das pessoas.

Gerenciar pessoas é uma das principais funções para a empresa continuar existindo. Para Chiavenato (2009) a gestão de pessoas reflete a mentalidade que predomina na alta administração. Ela depende de vários aspectos da empresa, tem a ver com a cultura, com a estrutura, com o meio que ela está inserida, com o tipo de negócio que é sua razão de existir, com as tecnologias adotadas, e com os mais diversos processos internos da mesma e várias outras variáveis.

A importância do gerenciamento das pessoas é tão significativa, que cada vez mais as empresas estão investindo e implantando programas que qualificam, preparam e desenvolvem gestores, para que esses atuem no sentido de que a empresa possa competir com as novas exigências do mercado, que se apresenta cada vez mais competitivo (ARAÚJO et al, 2007).

Para Gil (2007) gerenciar pessoas é buscar o apoio e a colaboração eficaz das pessoas para que essas realizem os objetivos organizacionais e pessoais. Não deixa de ser parte do processo evolutivo das áreas associadas aos ditos recursos humanos e as atuais gestões muitas vezes denominadas de talentos, de parceiros e de capital humano.

Lidar com o comportamento humano segundo Gil (2007) é algo que faz parte da gestão de pessoas da mesma forma que administrar conflitos e buscar manter a justiça nas mais diversas formas de relacionamentos que existem internamente e externamente a realidade da empresa. Segundo esse autor é uma função difícil de ser realizada, pois se mostra desgastante e passível de erros e de injustiças.

Na concepção de Coutinho et al (2009) a administração de recursos humanos passou a ser gestão de pessoas devido as exigências geradas com a globalização dos mercados que levou as empresas a se superarem e melhorarem seus processos superar as turbulências a fim de tentarem acompanhar os comportamentos, movimentos e tendências para manterem-se estabilizadas no mercado em que estão inseridas.

Tem-se, portanto na gestão de pessoas como sendo o momento em que as empresas passaram a focar suas estratégias em práticas gerenciais e se voltaram para um processo de mudança de conceitos no qual investir nas pessoas é ter a possibilidade de ter criatividade para produzir novos produtos e serviços. Investir em pessoas passou a significar ter colaboradores com potencial para encantar e a satisfazer as necessidades dos clientes. As pessoas nessa mudança de conceitos e estratégias são elementos básicos para que a missão da organização seja cumprida (COUTINHO et al, 2009).

Brum (2010) comenta em seu estudo que o endomarketing contribui para a efetivação das propostas da gestão de pessoas de promover a motivação e a eficiência das pessoas da empresa, objetivando tornar todos responsáveis para a manutenção e a consolidação da marca organizacional. Não deixa de ser uma inovação focada no fortalecimento empresarial. Todos atuando juntos e focados em garantir que a empresa permaneça atuando no mercado. Aos poucos as organizações do mundo todo estão se voltando de forma direta ou indiretamente para a filosofia do endomarketing de satisfazer as necessidades dos seus recursos humanos, ou seja, das pessoas que fazem a empresa.

É importante ressaltar que quanto mais o colaborador estiver munido de informações sobre a empresa, mais poderá atuar de forma criativa junto ao cliente externo. Como foi amplamente comentado pelos autores a exemplo de Mendonça (2006) o endomarketing é uma fermenta que demonstra a preocupação da gestão de pessoas de buscar encantar o cliente interno. A proposta é consolidar a imagem corporativa para os colaboradores, de forma a motivá-los ao trabalho.

Na opinião de Gonçalves (2010) foram as constantes e aceleradas mudanças promovidas pela globalização dos mercados que possibilitou o aumento da concorrência e das incertezas que rodam as organizações. Até então a preocupação com os desejos e necessidades do cliente interno era tido como de baixa prioridade. Buscar alinhar as políticas de gestão de recursos humanos com as estratégias da empresa foi algo crucial para a empresa se manter no mercado.

É o que Barth e Negri (2012) comentam ser possível com a propriedade que apresenta o endomarketing de motivação e comprometimento a fim de possibilitar ao colaborador realizar suas tarefas com eficiência, gerando maior lucratividade para a empresa. Vender para o cliente interno é motivar, torná-lo mais envolvido com as

propostas da organização. O colaborador informado sobre o que a empresa produz tem como encantar o cliente externo.

Para Gonçalves (2010) a motivação e a capacitação gerada pelo endomarketing, incrementa a formação dos colaboradores, pois esses são considerados os primeiros clientes da empresa. Incentivo e comprometimento é uma forma da empresa garantir a qualidade do atendimento aos clientes externos.

Cavagnolli e Maino (2010) afirmam que são muitos os mecanismos de motivação e atividades de treinamento e capacitação que podem ser desenvolvidas em um programa de endomarketing. Desde que se identifique a melhor estratégia a ser aplicada à realidade da empresa, tudo pode ser pensado e aplicado para ter o colaborador dando o melhor de si para o sucesso da organização.

A regra principal, é que a gestão busque sempre conhecer e estudar com profundidade as demandas do seu público interno, e mantenha em ação estratégias de melhoria da comunicação interna e de disseminação dos valores e objetivos organizacionais. Gonçalves (2010) comenta sobre o que representa para um colaborador receber no seu celular, uma mensagem do presidente da empresa, notificando que a mesma acabou de ocupar um lugar de destaque junto a seus concorrentes e essa conquista só foi possível graças à colaboração do mesmo.

O orgulho e a motivação gerada por esse tipo de iniciativa é a proposta do endomarketing. Significa que a direção da empresa está alinhada com a gestão de pessoas. Essa situação deixa evidente que a empresa adotada políticas de comunicação interna para se aproximar do colaborador e demonstrar que ele é parte dos resultados.

Costa (2010) acrescenta que o endomarketing além de capacitar o colaborador, serve como mecanismo de atrair e reter funcionários, pois quando os mesmos têm suas necessidades satisfeitas produzem mais e melhor, o que gera maior fidelização de seus clientes externos. Cumprir roboticamente as tarefas não basta é preciso fazer o colaborador se sentir útil, parte de algo importante, necessário para promover as mudanças e transformações, a tudo isso, deve estar aliado tanto ao sucesso profissional como pessoal.

A seguir quais as novas tendências do setor de recursos humanos e da gestão de pessoas, com foco na valorização do colaborador como forma de melhorar o seu desempenho na empresa.

## **4 ARÉA DE RECURSOS HUMANOS E AS NOVAS TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS**

Antes de abordar sobre as tendências da gestão de pessoas é oportuno comentar algo sobre o que representava o setor de recursos humanos para a empresa. Como é de conhecimento das novas formas de gerenciar pessoas passou por mudanças e atualmente existe a preocupação em ter pessoas motivadas e envolvidas com as propostas da empresa.

### **4.1 Considerações Sobre a Área de Recursos Humanos**

Conforme exposto por Ribeiro (2013) a origem da administração de Recursos Humanos tem suas raízes na década de 1960, e foi criada com o propósito de substituir o que antes era conhecido como Seção de Pessoal, termo adotado na época da Revolução Industrial, período histórico de grandes transformações nas formas de produção.

Recursos Humanos trata-se do conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Administração de recursos humanos de acordo com Ribeiro (2005) são tipos de políticas e ações que a empresa adota para melhor conduzir aos aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, ou seja, focado nos modismos técnicos e conceituais.

Verifica-se que o setor de recursos humanos é um departamento que até pouco tempo atrás funcionava independente dos demais setores da empresa. Conforme esclarecimentos de Chiavenato (2009), a área de RH não trazia nenhuma contribuição ao negócio da empresa, pois só controlava e regulamentava o comportamento das pessoas e aplicava medidas disciplinares que não melhoravam muito o desempenho das pessoas. Funcionava como elemento de resistência que bloqueava às mudanças e inovações da empresa. Cabia aos outros setores da empresa promover a integração dos empregados aos objetivos e missão da empresa sem a assessoria dos profissionais de RH.

Os antigos departamentos de RH eram estruturados de forma departamentalizada, onde a estrutura funcional privilegiava que cada órgão especialize-se, mas só interagindo dentro dos seus departamentos. Os funcionários não se preocupavam com os objetivos globais e a visão da empresa, só com as

metas e objetivos do departamento. Chiavenato (2009), observa a existência de mais brigas que interação entre os departamentos.

Funções do antigo setor de RH:

- Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- Manter as escalas salariais em segredo;
- Manter a avaliação de potencial como tarefa exclusiva de RH;
- Manter todas as informações de RH em clima de mistério e segredos;
- Conservar a imagem do RH como um departamento fechado e à parte da organização;
- Valorizar excessivamente a área sem considerar os objetivos estratégicos da empresa;
- Oferecer treinamento para todos de maneira indiscriminada;
- Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de RH e sim a cada setor, respectivamente (RIBEIRO 2005, p.16).

Constata-se que durante muito tempo o papel do departamento de pessoas foi essencialmente burocrático sem ter nada a ver com os objetivos da empresa. Esta foi uma visão antiga que, muitas empresas ainda a utilizam, precisando ser superada por todas as organizações. Ribeiro (2005, p.12), cita como um antigo papel dos recursos humanos a tarefa de “cumprir a lei, manter todos os registros legais e devidos e antecipar-se aos problemas do dia-a-dia da empresa e pagar a cada um segundo a importância do cargo e desempenho”.

Atualmente o papel dos recursos humanos é:

Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a legislação trabalhista; criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos, facilitar os processos de administração de pessoas; propor remuneração competitiva aos funcionários; aumentar o capital intelectual da empresa, ajudar no desenvolvimento das pessoas da organização; treinar para reter o capital humano na empresa; desenvolver novas competências e dignificar o trabalho e o ser humano (CHIAVENATO 2008, p.54).

Para Chiavenato (2004), o papel do RH está em contribuir para que as organizações sejam mais eficazes, com esta ajuda elas poderão alcançar seus objetivos e realizar sua missão, assim como torná-la competitiva, isto é, fazer com

que as pessoas se tornem cada vez mais produtivas, beneficiando não só os clientes, mas também os parceiros e empregados da empresa.

Cabe também a este setor, treinar as pessoas para que se tornem mais produtivas, pois pessoas treinadas são mais motivadas. Outro importante papel do RH, mediante caracterização de Chiavenato (2004), está no aumento da autoatualização, fator que vai possibilitar satisfação por parte das pessoas no desenvolvimento de suas tarefas, além de proporcionar o desenvolvimento e a manutenção da qualidade de vida nas relações trabalhistas; de administrar e trabalhar em prol das mudanças e manter as políticas éticas e um comportamento socialmente responsável.

Diante do exposto fica evidente uma mudança na concepção atual do setor de RH com as antigas concepções administrativas. A gestão de pessoas como mesmo argumenta Chiavenato (2009) é um conceito novo que propõe a integração do RH com os demais setores da organização, todos envolvidos na realização dos objetivos e no cumprimento da missão da empresa.

Fruto da modernidade e do conseqüente aumento da competição entra as empresas, a gestão de pessoas surge como uma nova forma de lidar com as pessoas que fazem as organizações. Como se sabe, no início do período da Administração Científica, só as grandes empresas davam importância às relações humanas no trabalho, com o passar dos tempos tem-se mudanças consideráveis sobre a forma como as empresas percebem as pessoas que fazem a organização.

Foram as mudanças e as novas tendências sociais das últimas décadas, que provocaram revolução nas organizações, principalmente no setor de recursos humanos. Segundo Macareno (2006) durante muito tempo os objetivos das organizações foram antagônicos e conflitantes. O lucro, a produtividade, a aplicação dos recursos físicos e financeiros, a redução de custos até pouco tempo atrás não estavam relacionados com as pessoas das empresas.

Macareno (2006) acrescenta que na sociedade contemporânea o lucro ainda é o maior objetivo das empresas, mas não é mais somente isso, a tendência atual da empresa está na necessidade de criar um vínculo com o cliente externo e interno, buscando garantir a valorização da marca, da imagem, das pessoas e da responsabilidade social.

A seguir alguns comentários relacionados à gestão de pessoas.

## 4.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é formada por pessoas e por uma organização, uma vez que as pessoas passam boa parte da vida trabalhando em alguma organização, essa não existiria sem as pessoas. Chiavenato (2009), conceitua gestão de pessoas como sendo uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela depende de vários aspectos, como a cultura da organização, a “estrutura organizacional adotada”, as características do ambiente, do negócio, da tecnologia, dos processos internos da organização e de várias outras variáveis.

Ainda considerando Chiavenato (2004, p.10), a gestão de pessoas de certa forma consiste na função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer outra denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Gil (2007, p.17), conceitua gestão de pessoas como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Segundo este autor é uma evolução das antigas áreas designadas como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos e se assemelha a outras recentes expressões do século XX, como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

Na concepção de Coutinho et al (2009) a administração de recursos humanos não passou para gestão de pessoas só por ser um modo de gestão mais eficaz e eficiente, mas sim porque a globalização não atingiu apenas o homem e a tecnologia. Destaca-se que o modo como às organizações deve se comportar é o resultado desses os fenômenos, que mudarem a realidade das empresas cada vez mais competitiva.

Tem-se, portanto na gestão de pessoas como consta em Chiavenato (2010) o momento em que as empresas passaram a focar suas estratégias em práticas gerenciais e se voltaram para um processo de mudança de conceitos onde investir em nas pessoas passa a significar possibilidade de melhorar e criar novos produtos e serviços. Investir em pessoas significou capacitar as pessoas da empresa para que essas aprendessem a encantar e a satisfazer as necessidades dos clientes. As pessoas nessa mudança de conceitos e estratégias, são elementos básicos para que a missão da organização seja cumprida.

### 4.3 Novas Tendências da Gestão de Pessoas

Todo esse movimento revolucionário de modernização, trouxe a valorização das pessoas. Com o advento da globalização dos mercados a concorrência entre as empresas tornou-se cada vez mais acirrada. Para se manterem competitivas as empresas passaram a buscar novos diferenciais. Foi a partir dessa necessidade que os gestores observaram que o investimento no desenvolvimento e na capacitação dos colaboradores era garantir novos produtos, qualidade nos processos, redução de custos etc. (ÁVILA e STECCA, 2015).

Hoje, a partir desse *insight* as pessoas passaram a ser consideradas “capital intelectual” das organizações. Pessoas que utilizam a criatividade e fazem o diferencial. Pensantes, inovadores e cada vez mais capazes e qualificados o capital intelectual tornou-se a alma da empresa. As pessoas que antes eram consideradas mera ferramenta, um equipamento sem necessidades e sem valorização passou a ser tratada como importante engrenagem da organização, peça vital para a sua existência (CHIAVENATO, 2008).

Para que se mantenha competitiva é preciso que a empresa possua pessoas envolvidas no negócio da empresa. Esta nova realidade de se manter competitiva e atuando no mundo dos negócios com diferencial fez com que as grandes corporações passassem a investir nos seus colaboradores no intuito do desenvolvimento de equipes coesas e capazes de inovar.

Com a abertura dos mercados internacionais e a competição entre as empresas, cada vez mais acirrada, as empresas passaram a valorizar mais as pessoas, essa valorização é considerada por Santos (2004) uma evolução dos recursos humanos, evolução essa representada pela recente gestão de pessoas.

Conforme entendimento de Santos (2004), a evolução da gestão de recursos humanos fez emergir a sociedade do conhecimento, onde a produção de bens não tangíveis, constituído pelo conhecimento e pelas informações das pessoas da organização, passou a assumir uma importância crescente nos cenários econômicos de concorrência acirrada.

Silva (2009) também comenta que as organizações vêm cada vez mais expandindo a sua visão assim como a atuação estratégica de melhorar os processos da empresa contando com a participação dos seus colaboradores, onde cada um

contribui de forma significativa com algum recurso para a concretização dos objetivos organizacionais.

No entendimento de Rocha (2008) a melhoria de desempenho da organização depende da administração correta, da boa aplicação dos recursos financeiros, o saber conduzir a equipe de forma a atingir os resultados esperados. Para que isso aconteça, o mesmo necessita do uso correto das técnicas disponíveis, dos recursos e das pessoas.

Essa visão de ter as pessoas como parceiros é algo recente. Até pouco tempo investir em capacitação e treinamento era considerado custo para a empresa. A tendência atual é optar entre abordar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Os treinamentos não são diferenciais, mas sim pré-requisitos para que atendam bem os clientes e conheçam o negócio da empresa (COSTA, SANTANA, e TRIGO, 2015).

Assim, os funcionários podem ser tratados como recursos produtivos: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles necessitam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades e, como produto final do processo passaram a constituir apenas a parte do patrimônio físico na contabilidade da empresa (PEREIRA, 2012).

Dessa forma, pode-se afirmar que as pessoas nesta nova era da informação constituem o capital intelectual da organização, que para serem bem-sucedidas neste novo cenário têm que tratar seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

São aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2008): as pessoas como seres humanos; as pessoas como atividades inteligentes de recursos organizacionais e; as pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso, fazendo investimento, tendo como pilar de sustentação esforço, dedicação, responsabilidade comprometimento, dentre outros recursos, indispensáveis a nova administração, que se caracteriza pelos seguintes atributos: colaboradores grupados em equipes; metas negociadas e compartilhadas; preocupação com resultados; atendimento e satisfação do cliente; vinculação à missão e a visão; interdependência entre colegas e equipes; participação e comprometimento; ênfase na ética e na responsabilidade; fornecedoras de atividade; ênfase no conhecimento; inteligência e talento.

Nesse sentido, na concepção de Nakamura et al (2005), valoriza e motivar são fatores importantes, pois provocam nas pessoas ânimo, e impulsionam a busca de novos horizontes, de novas conquistas, de inovações. A equipe motivada e integrada com os objetivos da empresa contribui com o máximo de produtividade, visto que as pessoas para Nakamura et al (2005), tornam-se um meio para a busca dos fins definidos pela organização.

Assim, por meio da captação dos melhores talentos e da troca de informações entre as pessoas da equipe de projetos, viabiliza-se o avanço e a superação dos desafios impostos a realização dos objetivos e metas do projeto. Todo o potencial individual das pessoas precisa ser aproveitado satisfatoriamente.

Conforme Rocha (2008), é preciso demonstrar interesse no crescimento pessoal e profissional das pessoas, pois é por meio da contribuição destes considerados talentos e o capital intelectual da organização, que são agregados conhecimentos, experiências, técnicas, criatividade, habilidade, poder de inovação as mesmas.

Macarenco (2006) as novas práticas de gestão de pessoas resultaram numa nova distribuição das responsabilidades, no desenvolvimento das pessoas e dos gestores diretos. Essa nova gestão necessita cada vez mais que os gestores busquem a capacitação, para que se adaptem a nova ordem, baseada na gestão integrativa, com foco no negócio, no mercado/cliente, no conhecimento das pessoas e na melhoria de processos.

A tendência da nova gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO 2008, p,14).

Considerando as mudanças no gerenciamento das pessoas da organização, na sequência o entendimento de diferencial competitivo, para melhor compreender como o desenvolvimento das pessoas podem tornar a empresa mais competitiva.

## 5 DIFERENCIAL COMPETITIVO E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Antes de falar de diferencial competitivo é importante comentar que hoje as empresas sobrevivem num novo cenário repleto de muita concorrência. Partiu dessa concorrência cada vez mais acirrada, e outros fatores associados a abertura dos mercados internacionais, que ter diferencial passou a ser um dos elementos cruciais para as empresas continuarem existindo (OLIVEIRA, 2010).

Internamente, para a empresa construir seu diferencial ela precisa utilizar de forma adequada seus recursos e as pessoas que a fazem existir. Precisa minimizar os problemas e maximizar as oportunidades de forma competitiva. Várias empresas estão se destacando ao investires no desenvolvimento de novas técnicas de vendas e melhoramentos dos serviços já existentes (CRUZ, 2010).

Jacob (2011) entende diferencial competitivo como sendo os atributos que diferenciam e concedem a empresa ser superior aos seus principais concorrentes. São vantagens e benefícios exclusivos que a empresa atribui aos serviços e produtos que disponibiliza aos seus clientes e a concorrência ainda não. Para ser diferencial, a empresa tem de oferecer vantagens que o consumidor realmente as perceba. A divulgação dos diferenciais, deve ser feita de forma adequada, para não se tornarem desconhecidos na mente dos consumidores.

Para Souza (2012, p.20) uma marca, quando “consolidada na mente do consumidor”, faz com esse associe a imagem que já conhece do produto criado pela propaganda. “A marca liga o produto ou serviço a outras percepções que o mesmo já possui, relacionadas à cultura e à sociedade, evidenciando sentido e significado e levando o consumidor a confirmar esta identidade com a marca através da aquisição do produto ou serviço”.

Como se sabe os desejos e necessidades dos consumidores são praticamente sem limites, mas nem todos têm recursos suficientes para realizá-los, o que faz com que esses tornem-se mais exigentes e optem por investir seus recursos em produtos e serviços que lhes possibilite adquirir mais valor agregado e que mais satisfaçam seus desejos e necessidades, produtos com diferencial (KOTLER e KELLER, 2012).

Jacob (2011) aponta que o diferencial competitivo é uma característica ou aspecto positivo que dá destaque ao produto, serviço, pessoa ou ideia das que já

existem no mercado. Assim, quem usar um diferencial poderá ser mais bem reconhecido pelo consumidor como sendo único com relação ao seu nicho. Para desenvolver diferencial precisa ter foco no seu alvo (seu cliente) e foco na divulgação deste diferencial.

Como foco no diferencial competitivo, as organizações devem conseguir atender ao máximo as necessidades dos clientes internos e externos, como estratégia para melhorar a imagem institucional da empresa, tanto para o colaborador como para o seu cliente. Ao fidelizar e atrair mais associados sejam eles clientes ou fornecedores. E através dessa promoção necessitar prever esse cenário competitivo, com o propósito de fortalecer sua missão, visão e objetivo. Procurando sempre melhorar o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo.

Para o cliente valor é o que o produto ou serviço vai lhe trazer agregado além do que ele realmente precisa. É o algo a mais, conforme explicações de Kotler e Keller (2012) a empresa valoriza seu produto e cria diferencial quando ela combina qualidade, preço e serviço. É fato que quanto maior o valor agregado, mais o cliente vai aumentar sua percepção sobre a qualidade do que está consumindo. Quando um cliente faz uma compra, ele faz uma avaliação do que ele ganhou ao adquirir e utilizar determinado serviço ou produto, e se valeu a pena o que ele investiu para fazer essa compra.

Já a satisfação do cliente segundo Fonseca (2016) está atrelada a percepção que este tem sobre o desempenho do produto ou serviço que adquiriu, diante das expectativas que ele cria. Quando o desempenho da compra corresponde às suas expectativas o cliente fica satisfeito, se superar essas expectativas então ficará maravilhado, mas se acontecer o contrário, ou seja, não corresponde às expectativas, frustrado o cliente termina por ficar insatisfeito.

É a satisfação dos clientes um dos principais objetivos das organizações que desejam manter a competitividade e sobreviver à concorrência do mercado como comenta Oliveira (2010). Clientes internos satisfeitos são mais suscetíveis a se tornarem leais ao negócio da empresa. Clientes externos satisfeitos repetem suas compras e realizam boca-a-boca positivo. Promover a satisfação, agregar valor é ter diferencial competitivo.

A empresa que estiver melhor relacionada vai entre outras vantagens garantir serviços e produtos com melhor qualidade e com maior valor agregado ao

seu cliente. A estratégia é bem simples, através da construção de uma boa rede de relacionamentos com participantes-chave, naturalmente a empresa vai aumentar seus lucros, uma vez que terá bons fornecedores, colaboradores mais satisfeitos e clientes mais fiéis a empresa (KOTLER e KELLER, 2012).

Um mecanismo de grande eficiência para garantir a tão almejada fidelização do cliente, principalmente para as do ramo de serviços, é disponibilizar a esse cliente um pós-venda eficiente. Acredita-se que um bom produto ou serviço com um suporte de um pós-venda eficiente é a fórmula para ganhar a confiança do cliente e obter sua fidelização.

Grimaldi, Ferreira e Ferreira (2011) entendem que a melhor estratégia para as empresas conquistar mais e mais clientes, enfatizar em reter e tratar bem aqueles que são realmente valiosos e dar a eles os benefícios e o tratamento personalizado. Adotar uma nova e consistente estratégia, para enfrentar os grandes desafios do mercado, entre os quais estão, manter seu cliente fiel e vestindo a camisa da empresa.

Ações do endomarketing que tornam as pessoas da empresa diferencial competitivo para a mesma.

## **6 ENDOMARKETING E O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Como pode ser visto, para obter diferencial competitivo a empresa deve voltar seu foco para o cliente. O cliente interno faz parte desse objetivo. Ter pessoas satisfeitas e dando o melhor si para a empresa é uma importante estratégia de obter diferencial. O endomarketing enquanto ferramenta que foca no cliente potencializando sua atuação na medida que satisfaz as necessidades do mesmo e o valoriza como ferramenta fundamental para o sucesso da empresa, como foi comentado se caracteriza numa ferramenta eficiente para motivação e capacitação dos colaboradores (BEKIN, 2004).

Para falar da ação do endomarketing sobre os colaboradores é preciso comentar que de nada adianta, ter uma empresa com produtos top de linha e conceituadamente conhecida no mercado, se a mesma não tiver funcionários trabalhando satisfeitos e em prol do crescimento da mesma. Para ter funcionários contentes e engajados nos objetivos da empresa, é preciso ter um departamento de pessoal ativo e alinhado com a direção, para garantir a motivação e o envolvimento do cliente interno (BEKIN, 2004).

Para Bekin (2004) quando esse alinhamento não acontece, a empresa não consegue realizar seus objetivos nem atingir suas metas planejadas, pois a falta de motivação e envolvimento se reflete no bom atendimento prestado pelos clientes. Sem esse alinhamento a empresa está segue em uma direção e os colaboradores na outra, ocorre totalmente o contrário do esperado.

Sousa (2013) apresenta o endomarketing como uma estratégia eficiente para adequar à empresa a um mercado orientado para o cliente. Como já foi comentado uma das funções dessa ferramenta é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, como forma de obter a melhoria da qualidade de produtos e serviços, considerando que o cliente está motivado para vestir a imagem da empresa e vendê-la ao cliente externo. Tem-se um serviço feito por clientes internos, que compartilham os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações com o cliente externo.

Loureiro et al (2011) faz parte dos autores que observam que as organizações que buscam diferenciação e qualidade, precisam focar sua atenção e preocupação com a satisfação do cliente interno. Oferecer suporte para que os

colaboradores possam realizar as atividades com mais precisão é importante para que os mesmos possam cumprir as tarefas com qualidade e com satisfação.

O pessoal da linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a reconhecê-los, lembrar o seu histórico de contatos, entender as questões atuais dos clientes, prever certos comportamentos e propor respostas, soluções ou sugestões apropriadas (GORDON, 2002, p.50).

Como preconiza as ações de endomarketing, para o sucesso da organização, é necessário que a empresa atue com colaboradores com habilidades diferenciadas. O aperfeiçoamento das habilidades precisa ser constante, daí a importância dos treinamentos para otimizar seu desempenho.

Quando a empresa investe no colaborador e reconhece sua importância para o sucesso dos negócios torna colaborador consciente de como seu trabalho é importante para a empresa. Como afirma Loureiro et al (2012) o cliente interno é a peça principal para a qualidade total em serviços. Quanto melhor o entendimento do conceito, melhores serão os resultados de produtividade

É imprescindível que o endomarketing seja integrado a gestão, para que seu processo não seja impedido por deficiências na estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial. Sempre que a empresa valoriza seu colaborador ela estimula, gera iniciativa e atitude criativa, que são elementos fundamentais para a empresa se diferenciar das demais concorrentes. É o que Grönroos (2004) afirma que favorece o alcance de uma posição competitiva e ao mesmo tempo proporcionando aos seus colaboradores, melhores condições de trabalho e qualidade de vida.

O colaborador envolvido e integrado com as ações, aceita e entende que faz parte do processo. A eficácia será alcançada a partir do momento em que a empresa, conseguir influenciar todos os colaboradores a concentrarem seus pensamentos e ações no negócio da empresa. Lima (2011) afirma que assim a empresa se relaciona com seus grupos de colaboradores de forma eficaz, no sentido de juntos trabalharem o caminho para o alcance as metas relativas às necessidades dos clientes externos.

Como foi dito, o diferencial competitivo se constrói com as empresas se preocupando com a satisfação do cliente externo, mas concretizando o que prega o endomarketing, também deve buscar conhecer o seu cliente interno, saber das suas necessidades, pois ele também faz parte do processo de lucratividade da empresa.

Como mesmo afirma Loureiro et al (2012) sem conhecer que a gestão se preocupe com o cliente interno, jamais a empresa poderá descobrir as necessidades do cliente externo.

Bekin (2004, p.78) comenta que “[...] reconhecimento, remuneração adequada, treinamento e desenvolvimento, relacionamento, programas de motivação entre outros” são importantes iniciativas que a empresa deve proporcionar para que seus colaboradores percebam que são valorizados pela organização. A colaboradores envolvidos e cientes que são importantes, demonstram melhores resultados. “[...] A troca de serviços entre empresa e funcionário é fundamental para que haja um relacionamento duradouro. Essa troca de serviços está baseada nas expectativas de um em relação ao outro”.

Um colaborador satisfeito reflete espontaneamente no atendimento, o entusiasmo em receber o cliente e atender seus desejos. Um colaborador entusiasmado contagia o cliente, faz com que o atendimento seja diferenciado e agregue valor. Quanto mais o colaborador entender o cliente, maior será o valor percebido por parte deste.

Garraffoni Júnior et al (2005) comenta sobre a importância das pessoas, ou seja, do envolvimento dos colaboradores da empresa com os objetivos da empresa, principalmente de se relacionar bem com o seu cliente. Para estes autores a empresa que não tenha a cultura de focar na satisfação também da sua equipe interna, fatalmente estará fadada ao fracasso no médio ou longo prazo. Colaboradores mais satisfeitos vão estar mais envolvidos na compreensão e na vivência das crenças e valores da satisfação dos clientes. Sem investimento nas pessoas elas não estarão aptas a fidelizar o cliente.

Mesmo que um produto ou serviço seja muito bom, tecnicamente muito bem produzido, mas o tratamento do colaborador disponibilizado ao cliente for inadequado ou insatisfatório, a qualidade percebida pelo mesmo não será boa. Portanto, conforme Garraffoni Júnior et al (2005) as empresas competitivas e focadas na disponibilidade de serviços e produtos de qualidade sabem que o cliente externo será influenciado pela maneira como ele vai ser atendido no momento de realizar a compra.

O atendimento é a principal ferramenta que a empresa possui para conquistar todo e qualquer cliente. Ele é o ponto de partida para que a empresa obtenha sucesso. Quanto maior for a qualidade do atendimento disponibilizado ao

cliente melhor será o resultado final, ou seja, a compra de um determinado produto ou serviço.

Como se sabe é muito difícil para a empresa se relacionar de maneira lucrativa com todos os clientes de todos os mercados, até mesmo porque não existe receita pronta para que a empresa consiga se relacionar com todos os tipos de consumidores da mesma maneira, como já foi comentado. Kotler e Armstrong (2000) recomenda que cada empresa faça escolha do que vai ser seu melhor segmento de mercado, ou seja, o que ela terá mais condições de desenvolver estratégias lucrativas que seus concorrentes, ou corre o risco de falhar e terminar perdendo seu cliente para outra empresa que esteja mais capacitada para satisfazer as necessidades do mesmo.

Empresa de sucesso tem capacidade produtiva capaz de satisfazer seu cliente. Por isso cada cliente conquistado e fidelizado representa que a empresa está no caminho certo, lembrando que a satisfação do cliente está diretamente ligada as emoções, por isso o atendimento é tão importante para que ele seja fidelizado. Um colaborador capacitado, motivado e envolvido desenvolve toda sua capacidade produtiva.

É importante que seja dada liberdade para as pessoas que estão em contato direto com o cliente, para que façam uso da criatividade e da capacidade técnica, para se conectar com o mesmo, e assim desenvolver um relacionamento que seja bom tanto para a lucratividade da empresa como para a satisfação das necessidades e desejos desses (CHIAVENATO, 2005).

Empresas antenadas na satisfação do cliente estão sempre buscando conhecer como eles estão se sentindo com os serviços e produtos disponibilizados ao mesmo, embora a relação entre satisfação e a fidelização não seja proporcional, pois mesmo um cliente satisfeito pode comprar do concorrente. O ideal é que exista um alto nível de satisfação associado ao encantamento e ao vínculo emocional. Um cliente difícil de agradar pode ter ficado satisfeito em determinada ocasião, o que não quer dizer que ele vai ficar sempre comprando da mesma empresa.

Chiaveaton (2005) as pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar

ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

As pessoas não vivem isoladas nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio de comunicação. É a maneira d esse relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores (CHIAVENATO, 2005, p.75).

A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar-se, pois somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato de comunicação. Entretanto, as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

Embora se possam visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação de trabalho, etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc., convém salientar algumas características de pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Empresas de todo o mundo tem abordado o tema com muito cuidado, especialmente com o advento da globalização, que acelerou os processos comerciais entre os mercados, incluindo aos poucos o endomarketing na implementação de estratégias que, direta ou indiretamente envolvem os recursos humanos.

Nesse cenário podemos imaginar o quanto o endomarketing será importante para o crescimento dos negócios. E o quanto significara para as organizações que souberem como desenvolverem suas estratégias e planos de abordagem aos empregados, na busca da máxima qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes externos.

Os colaboradores quando munidos de argumentos e informações sobre os negócios, objetivos e valores da empresa, se tornam melhores representantes da empresa junto aos consumidores. Colaboradores motivados trabalham com mais

afinco, proporcionam ao consumidor valores que estão de acordo como os preconizados pela empresa (CAMPOS, 2012).

A função do endomarketing na empresa é justamente essa. Focar no cliente interno, muni-lo de informações sobre a empresa, os negócios da empresa, valorizá-lo, reconhecer seu valor, pois a confiança obtida dos clientes externos e a conseqüentemente a satisfação com os produtos e serviços depende do atendimento dispensado pelos colaboradores. Da forma como eles falam da empresa, do envolvimento, do reconhecimento, e da capacitação que os mesmos apresentam.

Para Campos (2012) o endomarketing proporciona ao colaborador uma série de benefícios, treinamento, desenvolvimento, atenção, foca nas suas necessidades. Bem preparado, satisfeito e devidamente informado a tendência é que a empresa adquira um funcionário “[...] criativo e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Todo esforço é revertido em melhora do nível de informação e de desempenho desses colaboradores, para uma atenção diferenciada ao cliente externo. Segundo as regras do endomarketing as informações devem circular, a fim de que todos os setores e departamentos se integrem e se reduzam os atritos internos.

É dessa forma que o endomarketing influencia na qualidade do atendimento ou na atenção dada ao cliente. Como o atendimento é o cartão de visita da empresa, consiste na principal estratégia que essa possui para conquistar todo e qualquer cliente, é o ponto de partida para que a empresa obtenha sucesso, quanto maior for à qualidade do atendimento disponibilizado ao cliente melhor será o resultado final, ou seja, a compra de um determinado produto ou serviço (OLIVEIRA e FANTINI, 2011).

Para Oliveira (2011) os gestores devem evitar comportamentos negativos e suas conseqüências, para tanto procuram investir em treinamentos, respeito aos direitos individuais e coletivos dos colaboradores, os valorizam individualmente, elaboram políticas de reconhecimento e crescimento profissional, pois é da atenção dispensada ao cliente e os resultados obtidos com as equipes de trabalho que depende a liderança da empresa no mercado que atuam.

Nada melhor que as estratégias de endomarketing para envolver o cliente interno, para melhorar o clima organizacional, facilitar a comunicação e conseqüentemente as relações entre os colaboradores. Ao aplicar a mudança na

organização com base na aplicação da ferramenta endomarketing tem-se o resgate do “vestir a camisa”, de provocar no cliente interno o interesse em conhecer, acreditar e principalmente buscar sempre dá o melhor de si e desenvolver um atendimento de qualidade (LOREIRO et al, 2011).

Segundo Loreiro et al (2011) as ações de endomarketing também se voltam para fazer circular informações. É por meio do repasse das informações da empresa que se baseia a eficiência dos colaboradores. Todos necessitam saber sobre as campanhas publicitárias, ações promocionais, informações sobre como são importantes para a empresa, como são os produtos e serviços prestados pela mesma e etc. É através da comunicação que as informações e ideias podem ser trocadas e compreendidas por todos que fazem uma organização.

Miranda, Santos e Arruda (2009) explicam que a comunicação é a base para que exista cordialidade produtiva entre cliente interno e empresa. Um bom canal de comunicação envolve o ato de falar e ouvir e vice-versa e deve servir de norte para todos os setores da organização. É por meio de diálogos que os anseios, desejos, pontos de vista e dificuldade dos envolvidos vão ser tratados.

Um plano de endomarketing para ser bem-sucedido deve provocar impacto no gerenciamento, nas formas de comunicação interna, na troca de serviços entre empresa e colaborador. Segundo Loreiro et al (2011) é fundamental para que haja um relacionamento duradouro entre empresa e colaborador, pois endomarketing unifica ações do setor de RH com a área de marketing da empresa.

A imagem que o colaborador tem da empresa que trabalha, é fruto das atividades executadas pelo endomarketing. As ações do endomarketing são importantes para fundamentar o colaborador sobre as estratégias de negócios da empresa, para que o mesmo atenda com qualidade.

Adotar um programa de endomarketing requer muito empenho e envolvimento de todos que fazem a empresa. Necessita de mudanças na cultura organizacional, essa precisa se tornar flexível, adotar uma política de repasse de informações e conhecimento, investir nas pessoas da empresa, gerar responsabilidades e descentralizar as decisões.

O cliente externo tem que ter todas as suas necessidades atendidas para que a empresa tenha lucro. Para que isso aconteça os colaboradores, ou clientes internos da empresa devem estar preparadas para agirem e interagirem com

qualidade, evidenciando a esse cliente todo o valor que a empresa agregou ao serviço (MIRANDA, SANTOS e ARRUDA, 2009).

A comunicação que circula na empresa requer que o colaborador seja, faça ou acredite em alguma coisa, para tanto se utiliza da motivação. Caso as aspirações, os valores e os propósitos do colaborador estejam sendo contempladas pela empresa, existe aceitação quando isso não acontece os clientes internos geram resistências (MIRANDA, SANTOS e ARRUDA, 2009).

O endomarketing atua na empresa para evitar essas resistências. Colaborador que veste a camisa da empresa se torna mais apto para opinar e influenciar os clientes externos a respeito da marca de modo geral. É através do atendimento, que os clientes externos vão perceber a marca da empresa.

Segundo Barboza (2015) o sucesso do endomarketing necessita que a comunicação seja realizada a contento. Os valores da empresa devem ser repassados aos colaboradores, que devem estar satisfeitos e com foco na realização dos objetivos e metas da empresa, pois são os melhores porta-vozes da empresa.

Desde que a empresa programe um plano eficiente de endomarketing estará investindo tanto na motivação, no envolvimento do colaborador, como estará difundindo entre os mesmos a missão, visão e os objetivos da empresa. Para um bom atendimento é imprescindível que o colaborador conheça muito bem o negócio da empresa, sua forma de atuação, suas realizações e como é vista no mercado. Quanto mais informação e mais capacitado no produto ou serviço ofertado pela empresa, maior é o profissionalismo, mais claros e consistentes serão os argumentos apresentados no momento do atendimento.

Como se sabe o marketing interno é uma adaptação do composto de Marketing para dentro da organização. No quadro 3, Inkotte (2000) relata o Composto de Marketing, onde os 4Ps' são ajustados ao Composto de Endomarketing, onde se tem os 4Cs'.

**Quadro 3 - Composto de Marketing X Composto de Endomarketing**

Composto de marketing		Composto de endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custo	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
Ponto de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Fonte: Adaptado de Inkotte (2000, p.109)

Para uma organização conquistar clientes, parceiros e ser reconhecida no mercado é fundamental trabalhar sua comunicação. A maneira como você 'fala' para seus clientes faz toda a diferença em como eles perceberão sua marca. Isso é chamado de imagem projetada (que é a forma como você se coloca para o mercado e clientes) e imagem percebida (como os clientes realmente veem a sua marca).

A imagem da organização vai depender da forma como os seus clientes à enxergam. Porém, existem algumas ações e técnicas de marketing que podem ser previstos em um estratégico que podem induzir os consumidores a olhar de maneira positiva ao que você deseja destacar.

Uma das maneiras de fazer isso é trabalhar o seu público interno. E a palavrinha 'mágica' é endomarketing. Após ter definido em seu planejamento estratégico a implantação do endomarketing segue os primeiros passos:

- Comunicação interna: criar canais de comunicação, em uma via de mão dupla (onde a empresa fala e também escuta o colaborador). Alguns canais comuns são os boletins informativos, mural, jornal interno e intranet.

- Pesquisa de satisfação ou de clima: costuma acontecer semestral ou anualmente e possibilita que os sócios analisem o clima organizacional da empresa, identificando possíveis falhas na comunicação ou potenciais problemas com seus funcionários.

- Eventos e ações de integração: happy hours e festas pontuais, como as de confraternização de final de ano, são alguns dos casos mais comuns. Porém, a empresa pode ir além e criar programas que tenham a intenção de aproximar os colaboradores no sentido de promover a troca de experiências ou complementar aos objetivos corporativos. Exemplos: grupo de estudos, para promover o aprendizado coletivo e o trabalho colaborativo; grupos de auxílio a entidades carentes ou de reciclagem, para incentivar a colaboração e o pensamento sustentável e social.

- Palestras/eventos motivacionais: em certos momentos, como fusões, crescimento da empresa e até mesmo início de ano, promover palestras motivacionais funcionam como um “Plus” na hora de motivar seus funcionários a crescer ou focar em um projeto da organização.

- Benefícios extras: além de vale alimentação, transporte e assistência médica e odontológica, existem outros benefícios que podem ser oferecidos aos colaboradores, especialmente em startups e nas pequenas e médias empresas. Dependendo do perfil da sua organização, home office, vale-academia ou convênio com alguma próxima ao local de trabalho, horário flexível e espaço para pets ou crianças pequenas são algumas opções interessantes para serem adotadas. Isso estimula a qualidade de vida e permite uma flexibilidade na vida pessoal que fará toda a diferença na forma como seus funcionários o enxergam.

- Vale ressaltar que nada disso funcionará se o objetivo de motivar os colaboradores não for real. Evidentemente, a ideia é trazer mais conforto e qualidade para que ele trabalhe e produza melhor. No entanto, as pessoas sabem quando estão sendo manipuladas e quando recebem uma oportunidade idônea.

Para resumir, ao comunicar corretamente os valores da sua empresa, motivar seus funcionários e estabelecer ações que estimulem o sentimento de pertencimento à organização, você estará conquistando fãs naturais da sua marca. E os funcionários são alguns dos melhores porta-vozes que uma empresa pode ter.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi apresentado no sentido de responder a questão sobre como o endomarketing pode favorecer para que a empresa desenvolva qualidade no atendimento, obteve-se que através do envolvimento, do reconhecimento, da capacitação

Obteve-se como rege o endomarketing a conquistar clientes, parceiros e é reconhecida no mercado, pois 'fala' para seus clientes internos, elas conhecem a empresa, sabem falar bem no negócio da empresa. A marca é bem percebida pelos colaboradores.

Obteve-se que o endomarketing favorece ao desenvolvimento de diferencial competitivo, pois suas estratégias favorecem ao crescimento dos negócios, visto que trabalha o cliente interno, foca nas suas necessidades e nas necessidades dos clientes externos, para que atenda com qualidade e garanta a fidelização do cliente.

As estratégias e planos de abordagem do endomarketing para como a gestão trabalhar os colaboradores favorece ao colaborador apresentar com máxima qualidade os produtos ou serviço da empresa que oferecem aos seus clientes externos.

A comunicação no endomarketing coloca o colaborador ciente de todas as etapas dos processos e as transações entre as pessoas da empresa. As informações circulam e deixam o colaborador bem informado do que é a empresa.

O diferencial competitivo gerado pelo reconhecimento dado ao trabalhador é fruto da integração. O cliente interno motivado para vestir a imagem da empresa e vendê-la ao cliente externo. Tem-se um serviço feito por clientes internos, que compartilham os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações com o cliente externo.

O endomarketing enquanto ferramenta que foca no cliente potencializando sua atuação na medida que satisfaz as necessidades do mesmo e o valoriza como ferramenta fundamental para o sucesso da empresa, se caracteriza numa ferramenta eficiente para motivação e capacitação dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de, ALMEIDA, Sonia Triguereado de, LEITE FILHO, Carlos Alberto Pereira, OLIVEIRA, Alysson André Regis de. **Os Programas de Trainee e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais em uma Empresa Varejista**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2015.

BARBOZA, Rogério. **5 dicas de endomarketing para você aplicar na sua empresa**. Publicado em 14 de outubro de 2015. Administradores.Com. novembro de 2011. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/5-dicas-de-endomarketing-para-voc%C3%AA-aplicar-na-sua-empresa-barboza>>. Acesso em: 20 Out. 2017.

BARTH Mauricio; NEGRI Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**. vol.01, ano VIII, nº01, p.01-22, janeiro/2012.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

CAVAGNOLLI, Daniela Castro Salvador; MAINO, Joelma Rejane. **Proposta de um Seminário de Pós-Graduação**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Campus/Elsevier. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

COSTA, Robson Soares. **Endomarketing: gestão de pessoas**. 24 de abr de 2014. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/rscosta1973/endomarketing-33920538>>. Acesso em: 16 Set 2017.

COSTA, Luana Pinheiro da. **Gestão de relacionamento com clientes: uma análise no processo de atendimento em uma empresa especializada no diagnóstico por imagem**. Monografia do Curso de Administração. Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa, 2010.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho. SANTANA, Lídia Chagas de. TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC**. vol.02, nº02, junh,2015.

COUTINHO, Luana da Silva; DELFINO, Luana Maria; COSTA, Welington Leoncio. **Pessoas: principal fonte de vantagem competitiva organizacional**. 2010. Disponível em: <[http://proxy.aedb.br/seget/artigos09/102\\_Pessoas\\_Principal\\_Fonte\\_de\\_vantagem\\_Competicitiva.pdf](http://proxy.aedb.br/seget/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competicitiva.pdf)>. Acesso em: 11 Nov. 2017.

CUNHA, Walter. **Endomarketing**. Brasil Escola. 2012. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/comunicacao-arketing/endomarketing.htm>>. Acesso em: 23 Set. 2017.

CRUZ, Edilma Oliveira. **Diferencial competitivo nas organizações**. Administradores.Com. Junho, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/diferencial-competitivo-nas-organizacoes/45473/>>. Acesso em: 29 Out. 2017.

FONSECA, Danilo Moreira. Estratégias de marketing para aumentar as vendas nas indústrias alimentícias. **Revista Científica de Administração da Faculdade Padrão de Aparecida de Goiânia**. vol.01, 3 edição. Maio, 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humano: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GARRAFONI JÚNIOR, Atílio; SANTADE, Hélio Oliva; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; FARAH, Osvaldo Elias. CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. **Revista Gestão Industrial**. vol. 01, n. 03, p.13-23, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Rafael. **Endomarketing: do conceito à prática**. Administradores.Com. 28 de maio de 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-do-conceito-a-pratica/45241/>>. Acesso em: 30 Set. 2017.

GRIMALDI Wilianson; FERREIRA, Diego Toscano; FERREIRA, Veronica. **Marketing de relacionamento como vantagem competitiva numa instituição de ensino da cidade**. 29 de março de 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/diferencial-competitivo-nas-organizacoes/45473/>>. Acesso em: 29 Out. 2017.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

JACOB, Diego Alves. **O que é diferencial competitivo?** 28 de outubro de 2011. Administradores.Com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-diferencial-competitivo/59366//>>. Acesso em: 31 Out. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicação a realidade brasileira**. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LOUREIRO, Daniele Patrocínio; REIS, Rodrigo Gonçalves dos; FRANCISCHETTO, Marinete Andrião; SOUZA, Simone de; SPINASSÉ, Marcos. A prática do endomarketing em uma empresa do ramo alimentício. **Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT**. Resende/RJ, período de 19 a 21 de outubro, 2011.

LIMA, Sandra Regina de Jesus. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Monografia do Curso de Especialista em Marketing. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2011.

MENDONÇA, Everton Leite. **A importância do endomarketing na empresa mendonça pescado**. Monografia do Curso de curso de Bacharelado em Administração. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA. Brasília-DF, 2006.

NAKAMURA, Cristiane Carlis; FORTUNATO, Josiane C.; ROSA, Lúcia Maria; MARÇAL, Rodrigo; PEREIRA, Thais A. BARBOSA, Daniel Freitas. Motivação no trabalho. Maringá Management, **Revista de Ciências Empresariais**, vol. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.

PEREIRA, Aline Thiago. **Gestão de pessoas: comportamento motivacional nas organizações**. Universidade Candido Mendes. Monografia de Especialista em Gestão em Pessoas. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva. 2005.

RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. O que significa a expressão recursos humanos? **Apostila do Centro Universitário Uninter**. Tema 1: Gestão de Pessoas. Uninter.Com, 2013.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, nº 12, p. 142-158, jul/dez 2004.

SILVA, Sérgio Paulo da. **A gestão de pessoas e os dez principais fatores críticos da qualidade de vida no trabalho**. Administradores.Com. 27 de janeiro de 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-de-pessoas-e-os-dez-principais-fatores-criticos-da-qualidade-de-vida-no-trabalho94/>>. Acesso em: 30 Set. 2017.

SILVEIRA, Aldemir; TEIXEIRA, Dionatan Paulo; MUNHOZ, Eliaci Souza; XAVIER, Munhoz José Cassarotti; MAESTRELLI, Michelle T.; REIS, Maestrellilgor Lucas. Estratégias de marketing para o aumento da participação em vendas do setor de telefonia celular de uma loja. In CONTRERAS, Humberto Silvano Herrera (org.).

**Administração e negócios: marketing, comunicação e gestão de pessoas.**

Curitiba: Faculdade Padre João Bagozzi, 2016.

SOUSA, Aricélia Alves de. Endomarketing® como estratégia de gestão com pessoas. **Revista Especialize On-line IPOG**. vol.01, nº05, p.01-18, 5 ed. julho/2013.