



Este boletim apresenta a importância da interação entre as diferentes áreas da organização, trazendo destaque para as áreas de marketing e gestão de pessoas. A edição também conta com dois casos para exemplificar as contribuições do marketing interno para as organizações.

O interesse do marketing no cliente o levou a reconhecer não somente a importância do cliente externo, como também a do cliente interno. A partir disso, surgiu a abordagem do marketing interno aproximando-se da gestão de pessoas ao lançar um olhar para os indivíduos da organização.

Se houver dúvidas, contate-nos [grupo@markesalq.com.br](mailto:grupo@markesalq.com.br).

E mais informações sobre outros trabalhos, acesse o <https://markesalq.com.br/boletim-markesalq/>

Daniilo Andretta  
Thais Cristina Mazoni Alves

## Marketing Interno e Gestão de Pessoas

Já faz algum tempo que as fronteiras entre os departamentos das organizações têm diminuído. Sobretudo após o avanço sobre a abordagem clássica da administração, cada vez mais olha-se para as organizações como um todo integrado [8]. Diante disso, a abordagem estratégica tem ganhado espaço apontando para a necessidade de aproximar as diferentes áreas de modo a criar sinergia como fonte de competitividade [11].

A realidade das organizações contemporâneas é bem mais complexa do que se pensava. Os departamentos funcionam bem como centro de atividades, favorecendo olhares específicos para áreas igualmente relevantes, mas se engana quem acredita que eles sejam autossuficientes [9]. Diante deste contexto, discute-se neste texto os possíveis pontos de contato entre as áreas de marketing e gestão de pessoas.

Construir olhares de aproximação entre as duas áreas não significa que um departamento exercerá as atividades do outro. A área de marketing não vai atuar nos processos de recursos humanos, assim como não caberá à gestão de pessoas dedicar-se ao planejamento de marketing das organizações. Entretanto, o elemento que fundamenta qualquer iniciativa da organização já é bem conhecido – embora, às vezes, esquecido – são as pessoas.

O marketing, interessado em atender aos anseios dos clientes, às suas necessidades e desejos mais profundos, depara-se com os funcionários da própria empresa e os denomina “clientes internos”. Logo, deve-se conquistar os clientes internos antes mesmo de atender os interesses dos clientes externos. Para este conceito, deu-se o nome de marketing interno [5]. Assim, as iniciativas do marketing interno consistem em construir um repertório simbólico para o funcionário, de modo que ele possa desenvolver significados

positivos quanto à sua presença na organização. Um funcionário motivado, engajado com o seu trabalho, deve contribuir significativamente para a construção de uma boa reputação da empresa [3].

O leitor que possui maior interação com a área de marketing certamente já deve ter ouvido falar do marketing interno como endomarketing. Ambos os termos são usados como sinônimos, ainda que a literatura internacional tenha consenso sobre o uso do termo marketing interno. O que aconteceu por aqui é que o nome 'endomarketing' foi registrado por uma empresa junto ao Instituto Nacional de Marcas e Patentes, estando atrelada aos conceitos de marketing e gestão de pessoas, e posteriormente se popularizando nos textos da área. Vale reiterar, no entanto, que o termo amplamente aceito e reconhecido internacionalmente é 'marketing interno' [3].

Entre as principais estratégias associadas ao contexto do marketing interno, estão um forte compromisso com a comunicação interna, gerenciamento do clima organizacional, ações de integração entre funcionários e áreas, flexibilização em diferentes frentes de trabalho, treinamento e desenvolvimento, e promoção de workshops e palestras aos funcionários (Figura 01).

Ações  
de Marketing  
junto à  
Gestão das Pessoas

Comunicação Interna  
Clima Organizacional  
Integração  
Flexibilização  
Treinamento e Desenvolvimento  
Palestras e Workshops

Figura 01 – Ações que o Marketing Interno promove junto à Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Aqui o leitor já deve estar observando semelhanças com a área de gestão de pessoas. É preciso recordar que esta área tem passado por transformações profundas na forma de atuação nas organizações. De um passado processual, reduzido à contratação e demissão de funcionários e contabilização de folhas de pagamento [12], a área de



Tradição em Máquinas Agrícolas

[www.maquinaspinheiro.com.br](http://www.maquinaspinheiro.com.br)

Pinheiro  
Máquinas Agrícolas

recursos humanos se expandiu e garantiu até mesmo maior prestígio – pensando que historicamente era uma área subjugada às demais [13]. Atualmente já se fala do profissional em recursos humanos como business partner ou, ainda, na adoção da gestão estratégica de pessoas [2][13].

Adicionar o adjetivo "estratégico" não é puro modismo nesta discussão. Implica evidenciar que as pessoas são os pilares da organização. Defende-se que as pessoas devem ser valorizadas, ouvidas, reconhecidas, desenvolvidas, entre tantos outros verbos que positivamente asseguram o respeito à dignidade humana. Assim, a gestão estratégica de pessoas implica assumir um posicionamento transversal às diferentes áreas da empresa [2], afinal as pessoas não são geridas apenas em um departamento.

Uma vez que se propaga a necessidade de um olhar mais humano nas organizações, não é de se estranhar que a área de marketing acompanhe essa tendência. O marketing interno não se trata propriamente de construir um repertório discursivo que fundamente as pessoas sob a égide do mercado. Talvez possa soar até um pouco redutivo chamar os funcionários de "clientes internos". No entanto, a área de marketing entende que a organização não atende apenas a interesses externos, mas também internos [3]. Neste sentido, edificar sinergia entre as áreas de marketing e gestão de pessoas contribui para a valorização do indivíduo na organização e para o fortalecimento das estratégias de mercado do negócio [1].



Para além da abordagem de marketing interno, observa-se também um crescimento de ações de marketing voltadas à sensibilização, à valorização da vida, dos momentos em família, da felicidade e da amizade, do amor. Disso advém que o marketing deve olhar para as pessoas antes de olhá-las como clientes. Isso faz toda a diferença [7]. Portanto, nesta perspectiva, o marketing interno é aliado da gestão estratégica de pessoas. Em algumas organizações, inclusive, ele está posicionado no departamento de gestão de pessoas [1]. Isso representa uma atuação conjunta direcionada à valorização e satisfação do funcionário. A literatura também aponta que as iniciativas de marketing interno foram historicamente desenvolvidas no contexto do setor de serviços, uma vez que se estabelece interação direta entre consumidor e funcionário [5]. No entanto, hoje já se destaca a necessidade de realizar ações voltadas a todos os funcionários nos diferentes setores. Também cabe destacar que não há fórmulas, modelos e estratégias pré-definidas para a atuação do marketing interno no contexto da gestão de pessoas. Seria bastante reducionista elencar aqui finitas possibilidades. Cada contexto organizacional possui sua cultura, portanto um modo específico de atuar junto aos funcionários [10]. No entanto, existem ações bem-sucedidas protagonizadas por organizações que exploraram o marketing interno e conquistaram resultados satisfatórios. Destacam-se nesta publicação as experiências da Cielo e Itaú Unibanco.

## Cielo [4]

Diante da importância de olhar para o cliente interno, a Cielo, empresa que atua no segmento de pagamentos eletrônicos, realiza algumas ações voltadas para o comprometimento e satisfação dos funcionários. Uma dessas ações é o "Pais na Cielo" (Figura 02), evento no qual pais e mães dos funcionários passam um dia na empresa junto aos seus filhos

para celebrar o papel destes na organização. A empresa também promove evento "Key People", onde os funcionários que apresentam melhor desempenho recebem reconhecimento pelo vice-presidente da companhia, além de obter prêmios em valor monetário. Ambas as ações visam reconhecer e valorizar a importância do indivíduo na organização.



■ Figura 02 – Pais na Cielo

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Cielo (2017).

Outra iniciativa da Cielo é o projeto "Onda Azul" (Figura 03), no qual, durante o mês do consumidor, os funcionários vão até comércios para aproximar-se de varejistas – clientes e não clientes da empresa – para entender as suas demandas. Observa-se nessa iniciativa a ação conjunta entre marketing e gestão de pessoas, pois além de permitir atender as necessidades dos clientes, esse projeto permite também trazer propósito para as ações que os colaboradores desenvolvem dentro da organização.



■ Figura 03 – Campanha 'Onda Azul'

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Cielo (2017).

Tais ações exemplificam o objetivo do marketing interno em buscar desenvolver e valorizar seus funcionários para que a organização possa alcançar todo o seu potencial, o que contribuiu para que a companhia fortalecesse sua marca e fosse considerada uma das melhores empresas para se trabalhar pela revista "Você S.A."



## Itaú Unibanco [6]

A empresa enxerga como fundamental seus colaboradores, investindo bilhões em pessoal. Sua avaliação dos funcionários ocorre a partir de um sistema de meritocracia, com o intuito de melhor direcioná-los para os treinamentos oferecidos e também visando impulsionar os resultados da organização. Nota-se que a empresa estimula o desenvolvimento de seus funcionários, reconhecendo que é a partir do cliente interno que é possível atender o cliente externo.

Outro projeto da empresa trata de flexibilizar o código de vestimenta dos colaboradores. Essa ideia veio a partir de uma própria demanda de seus funcionários. Com a campanha "Vou como sou" (Figura 04), a organização buscou transmitir a mensagem de que ela valoriza e respeita as escolhas de seus colaboradores, substituindo o dress code pelo bom senso. O banco também adotou novos modelos de trabalho, buscando oferecer mobilidade para promover um ambiente colaborativo, além de flexibilizar as opções de trabalho, com a possibilidade de home office.



■ Figura 04 – Campanha 'Vou Como Sou'

Fonte: Itaú Unibanco.

A partir das práticas acima é possível identificar a importância que a empresa coloca em ações voltadas para melhoria dos relacionamentos internos ao ter espaço para ouvir o funcionário e promover um ambiente colaborativo, indo conforme a finalidade do marketing interno de dar subsídios para que o funcionário e a empresa estejam caminhando na busca pelos mesmos objetivos. Como resultado de suas ações, o Itaú Unibanco reduziu a rotatividade ao longo dos anos e tem aumentado o número de colaboradores, com o crescimento de admissões em 43% em comparação com o ano de 2016.

### Referências Bibliográficas

[1] BARBOSA, M. L. A.; OLIVEIRA, L. M. B. O marketing interno como estratégia de gerenciamento de recursos humanos em hotéis: um estudo de caso na região metropolitana de Recife. O&S, v. 9, n. 24, 2002.

[2] BOXALL, P. The future of employment relations from the perspective of human resource management. Journal of Industrial Relations, v. 56, n. 4, pp. 578-593, 2014.

[3] CASSUNDÉ, F. R. S. A.; CASSUNDÉ JUNIOR, N. F.; FARIAS, S. A.; MENDONÇA, J. R. C. O Que Tem se Falado por aí sobre Marketing Interno? Um Estudo sobre a Produção Brasileira na Área de Administração. BBR, v. 11, n. 5, 2014.

[4] CIELO. Relatório de Sustentabilidade 2017. Barueri, 2017.

[5] FARIAS, S. A. Marketing Interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. BBR, v. 7, n. 2, 2010.

[6] ITAÚ UNIBANCO. Relações com investidores. Disponível em: <<https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Home4.aspx?linguagem=pt>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

[7] KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Elsevier, 2010.

[8] LUTHANS, F. [The contingency theory of management: A path out of the jungle](#). Business Horizons, v. 16, n. 3, p. 67-72, 1973.

[9] NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, 2003.

[10] PIZZINATTO, A. K.; PIZZINATTO, N. K.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multimasas. Revista de Administração Mackenzie, v. 6, n. 1, 2008.

[11] PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. 20ª. Impressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

[12] WALL, T. D.; WOOD, S. J. The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. Human Relations, v. 58, n. 4, pp. 429-462, 2005.

[13] WRIGHT, C. Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. Human Relations, v. 61, n. 8, pp. 1063-1086, 2008.

A partir dos casos, observou-se que as ações de marketing interno buscaram trazer comprometimento e satisfação para os funcionários de ambas as empresas. Com a necessidade de as empresas considerarem o cliente interno como um fator importante para atender as demandas do cliente externo, o marketing – em especial o marketing interno – e a gestão de pessoas conquistaram um papel fundamental para promover melhorias na organização a partir do engajamento dos funcionários.

Conforme destacado anteriormente, as práticas de marketing interno variam de acordo com cada organização, sendo necessário levar em conta a cultura organizacional para projetar iniciativas mais efetivas. Também cabe ressaltar que as ações voltadas para os clientes internos funcionam não apenas como uma forma de ressaltar a valorização do indivíduo no contexto organizacional, como também de elevar a reputação da empresa no mercado.

### Sumarizando:



O marketing interno se apresenta como uma das ramificações da área de Marketing voltada ao fortalecimento da marca entre os indivíduos que trabalham na organização. A literatura revela uma grande proximidade, por meio de suas práticas, com os processos da área de Gestão de Pessoas. O diálogo construído aqui tem por objetivo estabelecer aproximações entre o marketing interno e a gestão de pessoas de modo a evidenciar a posição estratégica que o indivíduo assume para o sucesso dos negócios. Ademais, esta discussão sinaliza também novos caminhos assumidos pelas organizações orientadas à valorização do indivíduo no ambiente de trabalho e como isso se reflete em suas campanhas de marketing.

■ Danilo Andretta-Mestrando em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas pela ESALQ/USP  
■ Thais Cristina Mazoni Alves-Graduanda em Administração pela ESALQ/USP

O Boletim MarkEsalq é uma publicação periódica do grupo de extensão em Marketing e Gestão, o MarkESALQ. O grupo foi criado em 2011 na ESALQ/USP e tem como missão gerar e disseminar conhecimento sobre marketing e gestão aos seus membros e à sociedade como um todo. O Boletim é coordenado pelo acadêmico Gabriel Spessotto. É supervisionado pelos coordenadores do grupo, Professores Eduardo Eugênio Spers e Hermes Moretti Ribeiro da Silva. Tem como parceira a empresa Moretti Design. Para mais informações, acesse: <https://markesalq.com.br/boletim-markesalq/>