

Neste Boletim serão abordadas as características e aplicações de Marketing Interno a partir de modelos avaliativos propostos por diversos autores.

Contate-nos pelo e-mail : [grupo@markesalq.com.br](mailto:grupo@markesalq.com.br)

Mais informações sobre outros trabalhos acesse nosso site:  
<http://markesalq.com.br/boletim-markesalq/>



## Marketing Interno

O marketing interno ou endomarketing é uma estratégia de marketing voltada ao público interno da organização, ou seja, os seus colaboradores, e tem a finalidade de aprimorar *o employer branding*, diminuir a rotatividade (*turnover*), além de promover a satisfação dos funcionários.

Esta interação da organização com seus colaboradores pode ser feita por meio de eventos, treinamentos, valorizações e técnicas motivacionais, de forma que a relação de trabalho seja mais proveitosa pois o funcionário se sentirá melhor e a empresa obterá melhores resultados.

Para compreender a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, os autores Arnett, Laveru e Mclane (2002) desenvolveram um modelo avaliativo que se lastreia em pontos como clareza de papel, entendimento do ambiente de trabalho e orgulho da organização.

## Conceitos

O conceito de marketing interno é apresentado por Berry e Parasuraman (1992) como sendo um conjunto de ideias no qual os funcionários são tratados como clientes e os empregos como produtos, os autores Ahmed, Rafiq e Saad (2003) ainda complementam que esta estratégia do marketing se atenta com os efeitos entre funcionários e organização como a satisfação destes clientes internos.

A vista disso, Wieseke, Ahearne e Dick (2009) defendem que o endomarketing vai em direção a criação de uma identificação organizacional, fazendo com que os líderes e liderados formem um espírito de unidade.

Segundo Brum (1994), o endomarketing é formado por um conjunto de práticas que visam o compartilhamento das metas, objetivos e resultados da organização com os colaboradores, em razão disso a autora evidencia que essa troca de ideias é um processo transmitido de pessoa para pessoa dentro do ambiente de trabalho.

Bekin (2004) amplia a visão e segue para as ações estratégicas dizendo que o endomarketing é um diferencial de mercado, visto que as ações voltadas ao público interno aumentam o comprometimento das pessoas e eleva a produtividade dos funcionários pois criam uma razão para trabalhar não ligada somente a remuneração.

O *employer branding* é definido por Ambler e Barrow (1996) como um conjunto de pontos positivos sobre tópicos funcionais, econômicos e psicológicos associados aos cargos e as políticas da organização, nesse mesmo sentido, Kennedy (1977) e Stuart (1999) defendem que o sucesso da organização é ligada diretamente no interesse dos colaboradores no *employer branding*, pois a proximidade dos trabalhadores com os consumidores afeta a percepção dos produtos, serviços e imagem da empresa perante os clientes finais.

Outro ponto que vale a pena ser ressaltado é citado por Chambers et al. (1998) e Michaels et al. (2001), que dissertam a respeito do uso do *employer branding* como ferramenta de recrutamento e retenção de talentos na organização, uma vez que são os empregados que farão a manutenção da boa imagem e interação com clientes.

Se falando de comunicação interna é importante introduzir a abordagem clássica, pois permite a compreensão das mensagens (Schuler, 2004) e seus principais elementos como fonte, transmissor, sinal, receptor, destinatário, mensagem e ruído. (Shannon e Weaver, 1949).

Se aprofundando no tópico, Berlo (2003) acrescentou pontos psicológicos, sociológicos e contextuais, por exemplo, para a fonte e receptor o autor levou em conta a cultura e situação social, pois considerava que estes poderiam afetar a interpretação e geração de significado no processo de recebimento das informações. Nesse sentido, se diz que a existência de uma organização depende da comunicação entre os elementos que a compõem, porque somente assim poderão se organizar (Berlo, 2003).

Agora associando a comunicação interna com o endomarketing, o autor Spiller et al. (2006) diz que as organizações compõem a fonte emissora de mensagens que transmitem a cultura organizacional, dessa forma, é necessário ter técnicas para envolver os clientes internos passando a informação de reconhecimento e recompensa. As ferramentas utilizadas no endomarketing podem ser as caixas de sugestões, intranet, boletins e rádio (Kunsch, 2003).

Sobre a motivação e clima organizacional, Costa (2018) diz que o endomarketing é uma estratégia gerencial para estimular a motivação dos funcionários, assim buscando aproximar a expectativa de desempenho da empresa e o desempenho efetivo das pessoas, entretanto, o autor ainda diz que os esforços da organização são apenas um estímulo para a motivação, uma vez que a motivação em si é algo intrínseco de cada um.

Complementando o autor anterior, Tavares (2007) diz que a motivação do público interno chega a somente 50% da motivação final, sendo a outra metade determinada pelo próprio colaborador por meio da automotivação. Além disso, Silva (2015) disserta que a individualidade de cada um incide sobre suas vontades e desejos próprios, ou seja, cada um terá seu fator motivacional, assim se compreende a importância do assunto para os gestores, que lidam com a motivação da sua equipe.

No que tange o clima organizacional, Waters e Roach introduzem este conceito como sendo o reflexo do cotidiano na organização, ou seja, abrange o ambiente de trabalho, acontecimentos diários, práticas e processos (1974). Nesse sentido, Sierra et. al (2017) realizou uma análise do clima organizacional e concluiu que os debates internos, dinamismo, desafios e confiança são os pontos essenciais para que uma equipe tenha melhor performance quanto a criatividade.

Para se avaliar a satisfação no trabalho os autores Arnett, Laveru e Mclane (2002) desenvolveram a pesquisa *“Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools”* que defende a ideia de que o marketing interno pode promover tal satisfação através do Comportamento Positivo do Empregado, que englobam a clareza de papel, ambiente de trabalho e orgulho da organização, como pode ser visto na figura abaixo.



Figura 1: Fatores da satisfação no trabalho (Adaptado de Arnett, Laveri e Mclane, 2002)

A satisfação no trabalho é a maior preocupação de uma empresa, pois funcionários satisfeitos repassam isso para o consumidor final, além disso, as pessoas têm uma tendência a se direcionarem a locais no qual se melhor identificam, embora a satisfação dependa de variáveis intrínsecas de cada um, há pontos comuns que podem ser aplicados em grupos de pessoas (ARNETT, LAVERI e MCLANE, 2002).

O primeiro destes pontos é a clareza de papel, que é a transparência quanto às responsabilidades e objetivos do cargo, pois quando se compreende o que se espera os colaboradores se motivam mais a cumprir as obrigações e metas, afetando diretamente na satisfação ligada a aquela atividade (ARNETT, LAVERI e MCLANE, 2002).

No próximo ponto temos o ambiente de trabalho, composto por fatores como participação nas tomadas de decisão, espaço de crescimento profissional e colegas profissionais competentes, que demonstram a importância da participação do colaborador em seu time, motivando-o a realizar suas atividades.

E por fim, o orgulho da organização, pois esse sentimento é associado diretamente ao comprometimento e associação dos valores organizacionais com os pessoais, o que resulta num aumento da satisfação (ARNETT, LAVERI e MCLANE, 2002).

## Sumarizando

Neste texto foram apresentados os conceitos de marketing interno por diversos autores, entretanto nota-se um ponto comum, que é a visão para o interior da organização, ou seja, os seus colaboradores. Além disso, compreende-se que o objetivo deste segmento do marketing é aprimorar os resultados a partir de um bom relacionamento e interação entre empresa e funcionários. Outro ponto da discussão tange a satisfação no trabalho, que foi estudado pelos autores Arnett, Laveri e Mclane, concluindo que para se alcançar este agrado dos funcionários é essencial focar em três pontos, a clareza de papel, o ambiente de trabalho e o orgulho da organização. Com base nos pontos supracitados compreende-se a importância dos conceitos de employer branding, comunicação interna e clima organizacional no tema.

## Referências

- AHMED, P. K., RAFIQ, M., & SAAD, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ambler, T. e Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- ARNETT, D. B.; LAVERIE, D. A.; MCLANE, C. Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 87-96, 2002.
- BEKIN, S.F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, S.F.. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. Prentice Hall, 2004.
- BERLO, D. O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. (1992). Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 15-25.6
- BRUM, A. D. M. (1994). Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortiz.
- CHAMBERS, E. G., Foulon, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S. M. e Michaels, E .G. (1998). The war for talent (attracting and retaining the best talents). *The McKinsey Quarterly*, 1(3), 44–58.
- COSTA, D. Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. São Paulo: Dublinense, 2014.
- KENNEDY, S. H. (1977). Nurturing corporate images. *European Management Journal*, 11(3), 120–164.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. e AXELROD, B. The War For Talent. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- SCHULER, M. Comunicação estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.
- SIERRA, J. C. Volpp et. al. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. *Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza*, v. 23, n. 1, p. 217-244, jan./abr. 2017.
- SILVA, L. R. F.; MOUSQUER, L. D.; SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. *Revista de Administração IMED*, 2015.
- SPILLER, E. S. et al. Gestão de Serviços e Marketing Interno. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications*, 4(4), 200–207.
- TAVARES, M. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- WATERS, L. K.; ROACH, D. Organizational climate dimension and job related attitudes. *Personnel Psycho-logy*, 27:465-76, 1974.
- WIESEKE, J., AHEARNE, M., LAM, S. K., & DICK, R. V. The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145, 2009.

Boletim MarkEsalq é uma publicação periódica do grupo de pesquisa e extensão em Marketing e Gestão, o MarkEsalq, que foi criado em 2011 na ESALQ/USP e tem como missão gerar e disseminar conhecimento sobre marketing e gestão a seus membros e a sociedade como um todo. O Boletim MarkEsalq, é coordenado pelo acadêmico Gustavo Ferraz Rodrigues, supervisionado pelo coordenador do grupo, o Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers e tem como jornalista responsável Mariana Vizoto. Tem como parceira a empresa Moretti Design.