

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Cai Licheng**  
**Paulo Eduardo da Silva Santos**

***ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO***

**Taubaté – SP**  
**2022**

**Cai Licheng**  
**Paulo Eduardo da Silva Santos**

***ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO***

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio César Gonçalves

**Taubaté – SP**  
**2022**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI**  
**SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S237e Licheng, Cai

Endomarketing como ferramenta de gestão. / Cai Licheng,  
Paulo Eduardo da Silva Santos, - 2022.  
69 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté,  
Departamento de Gestão e Negócios, Taubaté, 2022.

Orientação: Prof. Me. Júlio César Gonçalves, Departamento de  
Gestão e Negócios.

1. Marketing. 2. Cultura organizacional. 3. Desenvolvimento  
organizacional. I. Santos, Paulo Eduardo da Silva. II. Título.

CDD 658.8

**Cai Licheng**  
**Paulo Eduardo da Silva Santos**

***ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO***

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio César Gonçalves

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

COMISSÃO JULGADORA

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por continuar tendo saúde, felicidade, mantendo a família sempre unida, me dando forças para continuar seguindo em frente.

A minha mãe que continua me incentivando, dando todo amor e carinho e ensinamentos o que me fez quem sou hoje.

Ao meu amigo Paulo Eduardo da Silva Santos, que dedicou seu tempo, seu espaço para termos essa união para ser realizado deste trabalho, que me acolheu e me acompanhou desde o início desta jornada de faculdade.

Ao Prof. Me. Júlio Gonçalves, pelo incentivo, ensinamentos, tempo, conhecimento e informações que nos ajudou durante todo o processo deste trabalho, dando forças e apoio total sempre que precisava, dando o caminho certo a ser seguido.

A universidade de Taubaté e seus queridos professores, que com seus ensinamentos que me fez chegar onde estou.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder a oportunidade de todo meu desenvolvimento, e pela força que me deste em toda minha jornada, abençoando sempre todo o caminho percorrido até aqui.

Agradeço também aos meus pais Vilma e Valdir por todos os ensinamentos e amparo em toda minha vida, sou o que sou graças a vocês.

Sou extremamente grato também pela minha companheira Ana Paula, que esteve sempre presente dando conselhos e me ajudando a tomar as melhores decisões, graças a ela ingressei no ensino superior e mudei minha vida drasticamente para melhor.

A minha família e amigos por todos os incentivos.

A meu orientador Professor Me. Júlio Gonçalves por todo conhecimento compartilhado, palavras de incentivo, e principalmente pelo seu tempo e cuidado, contribuindo imensamente na elaboração deste trabalho.

A meu amigo Cai Licheng que contribuiu fortemente ao longo desse curso, sempre ajudando e se dedicando para entregarmos sempre o nosso melhor.

E por fim, agradeço à Universidade de Taubaté e a seus professores que contribuíram grandemente com meu anseio de conhecimento.

"Cem por cento dos clientes são pessoas. Cem por cento dos funcionários são pessoas. Se  
você não entende de pessoas, você não entende de negócios."

Simon Sinek

LICHENG, Cai, DA SILVA SANTOS, Paulo Eduardo. ***Endomarketing como Ferramenta de Gestão.***: 2022. 69 f Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Bacharel em Administração. Do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Diante do aumento da competitividade e com consumidores cada vez mais exigentes, torna-se necessário melhores modelos de gestão, almejando diferenciar-se de seus concorrentes e também adaptar-se às constantes mudanças no mercado. Com o foco em adquirir uma maior produtividade, a organização deve atentar-se na satisfação interna do ambiente organizacional, atraindo e retendo profissionais comprometidos e motivados com os propósitos da empresa, potencializando os resultados. O principal objetivo deste estudo é o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica descritiva, com foco em *Endomarketing*, que também é conhecido por marketing interno, sendo um conjunto de procedimentos que buscam o desenvolvimento interno da organização, visando a satisfação dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional, através de diversas ferramentas que auxiliam esta gestão, utilizando uma metodologia de pesquisas em artigos, livros e revistas científicas, relacionados ao assunto abordado. A suposição adotada é que o *Endomarketing*, quando bem utilizado, assume uma estratégia crucial no desenvolvimento das organizações por trabalhar com a satisfação interna dos colaboradores, mantendo todos os envolvidos motivados, podendo proporcionar resultados positivos e direcionar ao sucesso organizacional. Diante de todos os modos em que o *Endomarketing* pode ser inserido nas organizações, realçam-se os treinamentos, os programas com ênfase no crescimento, como por exemplo, planos de carreiras transparentes e realistas, liderança participativa, entre outros. Perante disso, com este estudo, espera-se identificar como o *Endomarketing* pode contribuir no desenvolvimento individual e da organização a partir da utilização eficaz da comunicação interna da empresa.

**Palavras-chave:** *Endomarketing*, comunicação interna, motivação, gestão interna.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	23
<b>Figura 2</b> – Modelo de Haefner e seus três subsistemas.....	25
<b>Figura 3</b> – Esquema do processo de Motivação.....	27
<b>Figura 4</b> – Ciclo Motivacional.....	28
<b>Figura 5</b> – Os 4P's do mix de marketing.....	33
<b>Figura 6</b> – Estabelecimentos de uma política de preço.....	34
<b>Figura 7</b> – Fatores que levam ao desenvolvimento pleno do indivíduo.....	47
<b>Figura 8</b> – Diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	49

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHA Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

ERC Existência Relacionamento Crescimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Tema do trabalho.....	14
1.2 Objetivo do trabalho.....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos .....	14
1.3 Problema.....	15
1.4 Relevância do estudo.....	15
1.5 Delimitação do estudo .....	15
1.6 Metodologia.....	15
1.7 Organização do trabalho.....	16
<b>2 A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
2.1 O Primeiro Setor: Estado.....	18
2.2 O Segundo Setor: Mercado.....	19
2.3 O Terceiro Setor .....	21
2.4 Necessidades Humanas.....	21
2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow .....	22
2.4.2 Teoria dos Dois Fatores – Herzberg.....	24
2.4.3 Teoria Existência Relacionamento Crescimento – Erc – Alderfer.....	26
2.5 Motivação.....	26
2.5.1 Desmotivação.....	29
2.6 O Desenvolvimento do marketing .....	31
2.7 Composto de marketing.....	32
2.7.1 Produto .....	33
2.7.2 Preço.....	34
2.7.3 Praça.....	35
2.7.4 Promoção.....	35
2.8 Cliente Interno .....	36
<b>3 ENDOMARKETING .....</b>	<b>38</b>
3.1 Mix de endomarketing .....	39
3.2 Objetivos do endomarketing .....	40

3.3 A Importância do endomarketing .....	41
3.4 Instrumentos do endomarketing .....	42
3.4.1 Comunicação Organizacional .....	43
3.4.2 Treinamento e Desenvolvimento Interno .....	45
3.4.3 Desenvolvimento das Etapas de um Treinamento .....	47
3.4.4 Valorização das Pessoas Dentro das Organizações .....	49
3.4.5 Motivação Organizacional .....	51
3.5 Ambiente Organizacional .....	52
3.6 Endomarketing e Motivação .....	54
3.8 Principais Vantagens.....	54
3.8.1 Redução de Turnover .....	55
3.8.2 Retenção de Talentos .....	56
3.8.3 Maior Produtividade.....	56
3.8.4 Colaboradores Motivados .....	57
3.8.5 Valorização do Nome da Empresa .....	57
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em vista de um novo ambiente mercadológico, o qual é definido por uma imensa competitividade e grande exigência dos consumidores, surge a necessidade de buscar diferenciais além da qualidade e preço. Com isso ganha-se grande importância a ferramenta *Endomarketing*. A ideia de que um colaborador engajado possa trazer melhores resultados para a organização, fez com que as empresas visassem investir mais na capacitação de recursos humanos. De acordo com Ferreira e Ramos (2010) toda ação voltada para o público interno, além de gerar engajamento do profissional com os valores e propósitos da empresa, faz também com que os mesmos se empenhem mais, realizando as atividades de maneira eficiente.

Sendo assim, a ideia do *Endomarketing* é que com funcionários motivados, comprometidos, e identificando-se com a cultura da empresa, pode transmitir ao cliente uma impressão favorável, pois torna-se perceptível por meio de um bom atendimento. Com isso inicia-se um ciclo onde o ambiente organizacional, os colaboradores e os clientes passam a viver integralmente satisfeitos, garantindo assim o sucesso organizacional (TRANJAN, 1997).

Desta forma o *Endomarketing* surge como uma ferramenta de gestão para contribuir e agregar valores tanto para a empresa, quanto para seus funcionários, passando a viver em plenitude com clientes, colaboradores e parceiros.

Apesar de ser de suma importância trabalhar a comunicação interna dos funcionários, muitas empresas se limitam a métodos antigos, visando apenas os 4P's do marketing, como por exemplo, o preço, a praça, produto e promoção. Muitas vezes a satisfação interna é deixada de lado. Por esse motivo, este trabalho tem a finalidade de identificar e compreender, por meio de pesquisas bibliográficas, a importância do *Endomarketing* no desenvolvimento humano perante a comunicação interna.

Este trabalho iniciará apresentando de maneira breve, a história do marketing e a sua importância nas empresas. Será abordado também o surgimento do *Endomarketing* como um meio de potencializar as relações interpessoais, e a importância de implementar essa ferramenta na organização. O foco será no cliente interno, verificando a satisfação dos colaboradores por meio desta ferramenta, e como consequência a otimização dos resultados e imagem perante à concorrência.

## 1.1 TEMA DO TRABALHO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma pesquisa bibliográfica descritiva que possa fornecer e apresentar o tema “*Endomarketing* como ferramenta de Gestão”, levando em consideração a importância da relação entre a organização e seus colaboradores, através das evoluções e mudanças do mercado que permeiam o atual século.

## 1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

Descrever a importância do *Endomarketing* como ferramenta para melhorar o relacionamento entre as organizações e seus colaboradores, fazendo com que as empresas entendam como os “funcionários” podem se sentir engajados e motivados para proporcionar maior produtividade e vantagem competitiva no mercado.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é realizar uma pesquisa bibliográfica descritiva sobre os benefícios do *Endomarketing* na melhoria da comunicação interna das organizações, identificando os aspectos que possam levantar o engajamento e a motivação de seus colaboradores, assim tornar a empresa mais competitiva no mercado, através de técnicas e metodologias ou métodos de estudos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Compreender e identificar as vantagens da implantação do *Endomarketing*, os benefícios de motivar e engajar seus funcionários, delinear a importância dos colaboradores na organização para obter vantagens, oportunidades de mudanças, melhorias, e diferenciar a empresa no mercado.

### **1.3 PROBLEMA**

Atualmente, as empresas não estão mais comprometidas com seus colaboradores, muitas vezes vendo-os como um simples recurso produtivo, uma ferramenta, ao invés de um parceiro aliado aos objetivos organizacionais, o que pode levar a atitudes negativas e baixa produtividade na organização.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A relevância desta pesquisa vem a contribuir na identificação e compreensão do *Endomarketing* dentro das organizações, trazendo seus benefícios com a finalidade de obter um melhor desempenho dos colaboradores, e tornar a corporação mais competitiva no mercado.

É importante levar em consideração que administrar é, atualmente, um exercício constante de quebra de tradições pré-determinadas e que as empresas precisam estar atentas para criar o futuro a partir de relacionamentos internos saudáveis, sólidos e duradouros. (BRUM, 2000, p.35).

### **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo é realizado no município de Taubaté, localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

### **1.6 METODOLOGIA**

Para a elaboração deste trabalho foram utilizados os seguintes métodos: pesquisas bibliográficas, através de livros, artigos, trabalhos monográficos e revistas.

De acordo com Gil (2019, p.29-31) “A pesquisa bibliográfica é baseada em material previamente publicado. Tradicionalmente, esse tipo de pesquisa inclui materiais impressos como livros, jornais, revistas, teses e canais de eventos científicos”.

Durante a elaboração deste estudo foram citados alguns autores como referências para fundamentar a realização deste trabalho.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 4 (quatro) capítulos, de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se a introdução, o tema a ser estudado, objetivo do trabalho, o problema a ser desenvolvido, a delimitação do local onde o estudo foi realizado, a metodologia aplicada, e pôr fim a organização do trabalho.

O capítulo 2 refere-se a uma revisão bibliográfica, sendo usado para a formação deste trabalho que se inicia com o conceito de organização, subsequentemente são descritos temas como: os três setores da economia, teorias das necessidades humanas, a motivação e a desmotivação, conceito de marketing e seu desenvolvimento, dentre outras teorias que fazem relação com o tema abordado.

O Capítulo 3 expõe a metodologia abordada para a composição da pesquisa, responsável pela estrutura de todo o segmento do estudo referente ao tema em questão. Serão apresentados o conceito de *Endomarketing*, seus objetivos, sua importância e as ferramentas que proporcionam o desenvolvimento interno das organizações, o que se resulta em vantagens para a empresa.

O capítulo 4 são realizadas as conclusões sobre o tema proposto.



## 2 A ORGANIZAÇÃO

As organizações são formadas por um grupo de pessoas, onde juntas laboram para alcançar um objetivo em comum. Segundo Cury (2000), a organização estabelece a função de cada membro, detalhando as diversas atividades. Funcionando de maneira colaborativa e sendo formada por um grupo de *stakeholders* com o foco em promover resultados.

As corporações convivem e são influenciadas pelo ambiente interno e externo. Com as contínuas mudanças nas organizações, o ambiente externo inspira de maneira direta os seus relacionamentos, demandando novas regras e posturas para o comportamento do ambiente interno pela maneira que se relacionam com o ambiente externo.

Mesmo antes do surgimento do conceito de organização em que conhecemos hoje em dia, as organizações já eram estruturadas desde o início das primeiras civilizações, mesmo de modo informal, tendo bem claro a função de cada indivíduo em determinado grupo, ou até mesmo na sociedade. O que acontece também nas empresas, onde tem todas as áreas bem definidas para uma determinada finalidade. Segundo Oliveira (2009, p.63) “Organização da empresa é a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

O conceito categórico de organização empresarial surgiu com a formação da Administração Científica, a qual foi adotada por Taylor no final do século XIX e início do século XX. Colateralmente à Taylor, Fayol, na Europa foi o fundador da Teoria Clássica da Administração, onde a mesma teve como destaque a estrutura organizacional. Conforme exemplifica Chiavenato (2000, p. 86) “Organização significa o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições de cada um deles e as relações entre eles”.

A estrutura organizacional é um protótipo dos diversos departamentos ou setores que estão atribuídos dentro de uma empresa, onde são juntamente alinhados a atingir o objetivo organizacional.

Toda organização é reconhecida pela sua estrutura, que representa: medida exata daquilo que a sua direção idealiza como caminho para atingir os objetivos; maneira como valoriza e distribui os seus módulos operativos dentro do contexto empresarial. (MARRAS, 2007, p.41).

Todas as empresas, indiferentemente da área de atuação, possuem como objetivo a obtenção de lucros com uma alta produtividade e baixo custo. De modo geral, as pessoas fazem a existência da empresa, e para obter o atingimento de metas, torna-se necessário profissionais engajados com os propósitos organizacionais.

Burns e Stalker (1971) identificaram a existência de dois tipos modelos de gestão, sendo sua laboração conforme o ambiente que operam: mecanicista e orgânica. No início do século XX, as organizações tinham um modelo mais rígido, burocrático, centralizado, caracterizado pela visão mecanicista. Nessa visão não era factível nenhum tipo de abertura para a comunicação entre os diversos níveis da organização. Nessa época as empresas viam seus profissionais como meros recursos, não se preocupando com tamanha grandeza humana que executava o trabalho e suas motivações.

Atualmente, seguindo o modelo organicista, as empresas estão mudando esse tipo visão, tornando-se mais flexíveis, renovando o modelo de gerir. As organizações estão mais abertas a ouvir seus colaboradores, obtendo novas ferramentas para captação de informações a fim de analisá-las e entendê-las, auxiliando para as tomadas de decisões e melhorias.

As organizações atuais estão cada vez mais se modernizando, muitas exigem mais do que o simples fato de ter um colaborador para produzir determinada tarefa. Elas desejam que seus funcionários estejam cem por cento alinhados com sua missão, visão e valores, que entrem de cabeça e colaborem de maneira eficaz para o alcance dos objetivos.

Na atualidade as organizações estão visando cada vez mais o bem-estar do seu capital humano e suas competências. Entendendo a importância de enxergar os sentimentos e necessidades de cada indivíduo, tanto pessoais quanto profissionais.

A qualidade de vida no trabalho se apresenta como uma preocupação do homem desde o início da sua existência, com objetivo de facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. “O conceito de qualidade de vida engloba vários aspectos como físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p.448).

## **2.1 O PRIMEIRO SETOR: ESTADO**

As organizações governamentais surgiram há séculos, com o objetivo de unir as pessoas que viviam em sociedade. De acordo com Cabral (2007, p. 7, apud, SANTOS, Diego e MARTINS,

Flávio, 2016, p. 12) os atos públicos necessitam representar os interesses coletivos, tornar popular e acessível às relações internas entre seus membros e garantir efetivamente os resultados. Nesse contexto descobriu-se, então, que ao obter um papel governamental, e conseqüentemente, por meio de suas ações, pode instituir ordem e benefícios para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

O Estado passa a chamar para si a proteção, não apenas dos direitos individuais, mas, também, dos direitos prestacionais. Neste contexto, fica nítido que o ser humano não necessita, apenas, de condutas negativas por parte do Estado – ou seja, um não fazer por parte deste capaz de garantir à liberdade da pessoa – mas, também dos direitos fundamentais sociais, caracterizados pelas prestações positivas voltadas à busca do bem comum e da paz social residindo, neste ponto, a sua importância/relevância. (COSTA e FREITAS, 2012, p. 113, apud SANTOS, Diego e MARTINS, Flávio, 2016, p.12).

Com o objetivo de proporcionar benefícios aos cidadãos, o Estado é uma organização de caráter público, do qual os serviços estão acessíveis à sociedade em geral para a usufruição dos mesmos.

## **2.2 O SEGUNDO SETOR: MERCADO**

Sabe-se que as pessoas buscam por momentos e sensações diferentes, são seres formados por necessidades e desejos. Ao identificar essa carência dos consumidores, e ao observar as relações de trocas, surge-se as empresas privadas. Diferente do que o governo oferecia, essas empresas oferecem produtos e serviços mais modernos, com mais qualidade, e menos burocracia, aonde o pré-requisito para a compra é apenas um: o dinheiro.

O mercado privado é constituído por empresas privadas com fins lucrativos, a qual uma ou mais pessoas, de caráter jurídico, fornecem produtos ou serviços com a intenção de se obter lucro, possuindo um grande potencial competitivo.

A sociedade tornou-se muito mais complexa para que as suas necessidades sejam satisfeitas exclusivamente por parte do Estado. A cidadania impõe que os indivíduos e as empresas se organizem e atuem concretamente para minorar os problemas e combater as carências. A dignidade humana e a solidariedade são compromissos da Nação consigo mesma, e não um fardo a ser carregado apenas pelas instituições financeiras governamentais. (FILHO, 2005, apud SANTOS, Diego e MARTINS, Flávio, 2016, p.12).

Através dos recursos disponíveis pelo setor privado, o consumidor (cidadão), possui agora o poder de escolha diante da variedade de produtos e serviços, visto que o primeiro setor apresenta algumas falhas, e não é capaz de suprir tamanha demanda, como por exemplo, na área da saúde pública, o qual deveria ser algo básico para o cidadão, torna-se falho e de difícil acesso, enquanto no setor privado acabam por oferecer qualidade em seus serviços, com um atendimento rápido e eficiente.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes com suas escolhas para o consumo, um exemplo disso, é a atual preocupação com o meio ambiente, uma vez que tem sido devastado pelo homem para a produção dos seus produtos. Diante disso o mercado privado teve que se adaptar às necessidades de seus consumidores, que passaram a priorizar em suas escolhas instituições com responsabilidade ambiental atuando em conformidade com a preservação do meio ambiente.

Além da preocupação ambiental, as empresas começaram a utilizar a responsabilidade social de maneira estratégica. É de suma importância que as organizações desenvolvam ações a fim de promover benefícios a sociedade, pois além de causar uma boa impressão, torna-se referência em ações sociais, o que se pode tornar em um diferencial competitivo, contribuindo no desenvolvimento da sociedade.

O que é responsabilidade social empresarial? Costumo explicar o conceito a partir de uma reflexão sobre a capacidade, ou melhor, sobre com o que todos possuímos de fazer escolhas. Somos seres políticos, fazemos escolhas baseados em nossos julgamentos, princípios e valores. Infelizmente, muitas vezes, não dedicamos tempo suficiente para refletir sobre esse fato, para meditar sobre nossas escolhas e oportunidades, sobre o sentido daquilo que fazemos. Muitas vezes ligamos o piloto automático e fazemos o que estamos acostumados a fazer, o que a sociedade, amigos, a família e o emprego esperam de nós, sem pensar no que realmente queremos, no que tem significado para nós. Não só podemos fazer coisas diferentes das que fazemos atualmente, como também podemos fazer as mesmas coisas, mas de várias formas diferentes. (GRAJEW, 2012, p. 11, apud SANTOS, Diego e MATINS, Flávio, 2016, p.12).

Entretanto, essa ação das organizações privadas e estatais nas áreas da proteção ambiental e da responsabilidade social não foram integralmente supridas. Nessa percepção, a ligação das responsabilidades e o carecimento do primeiro setor com as características do segundo setor, alinhadas às necessidades de desenvolvimento e responsabilidade social, formaram um novo setor: o terceiro setor.

### **2.3 O TERCEIRO SETOR**

O terceiro setor apresenta ações sociais formadas por organizações privadas não governamentais e sem fins lucrativos com o foco no desenvolvimento social e melhorias. Esse setor procura meios de fortalecimento da participação pública junto aos setores governamentais, sendo um dos seus atributos o exercício de cidadania.

O terceiro setor tem como principal objetivo suprir as carências sociais de um determinado local ou de grupos menos favorecidos socioeconomicamente, os quais o Estado por sua vez não é capaz de atender essas necessidades.

Essas organizações mantêm seu sustento através de verbas públicas, pois é mais conveniente ao Estado direcionar seus recursos por meio desse repasse para que o terceiro setor trabalhe em favor ao desenvolvimento da sociedade.

Pode-se dizer que o terceiro setor possui particularidade privada, mas com fins públicos, tapando assim as lacunas abandonadas pelo governo.

O conjunto de atividades voluntárias, desenvolvidas por organizações privadas não governamentais e sem ânimo de lucro (associações ou fundações), realizadas em prol da sociedade, independentemente dos demais setores (Estado e mercado), embora com eles possa firmar parcerias e deles possa receber investimentos (públicos e privados). (OLIVEIRA, 2005, apud SANTOS, Diego e MATINS, Flávio, 2016, p.12).

A ideia dessas instituições vai além de simplesmente ajudar as pessoas que estão necessitadas, ou que precisam de algum tipo de caridade. O terceiro setor também visa a formação de cidadãos melhores, por meio de projetos sociais, participação ativa, encorajando-os para que busquem conhecimento e cresçam. Outro objetivo também é a diminuição da criminalidade por meio da educação, incentivando as crianças a se desenvolverem e a terem uma vida mais sublime.

### **2.4 NECESSIDADES HUMANAS**

O conceito de necessidades humanas busca entender a felicidade e o sucesso de uma pessoa e o trabalho que ela faz para alcançá-los. Todos devem compreender as necessidades e buscar a obtenção da satisfação pessoal. A motivação inclui as causas ou motivos que

impulsionam o comportamento para atingir um objetivo específico. Esses impulsos para agir podem ser causados por estímulos internos, provenientes do ambiente ou podem surgir internamente nos processos mentais de um indivíduo.

As empresas começaram ter uma visão diferente em relação aos cuidados se seus funcionários, focando cada vez mais internamente, principalmente em seus colaboradores, pois as organizações têm a percepção de que um funcionário satisfeito pode trazer muito mais benefícios para a organização do que um funcionário insatisfeito e não se sentir vinculado a sua empresa.

É impossível para uma empresa satisfazer as necessidades de todos os seus colaboradores, contudo, ela tem a contribuição direta em realizar as necessidades de níveis mais altos, como a autoestima e a autorrealização.

Abaixo temos algumas teorias que foram estudadas ao decorrer do tempo, alguns estudiosos, cientistas e psicólogos buscaram entender sobre as necessidades humanas e a sua motivação para obter uma satisfação para trazer bons resultados para a organização.

#### **2.4.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES – MASLOW**

De acordo com Abraham Maslow (1950), em sua teoria “A teoria da motivação humana” também conhecida como a teoria da Pirâmide de Maslow, definido às cinco categorias de necessidade humana: fisiológica, segurança, afeto, autoestima e auto realização. Segundo Maslow, uma pessoa só terá o desejo de satisfazer as necessidades do nível inferior se as necessidades do nível superior forem satisfeitas, de modo que a motivação para satisfazer esses desejos é gradualmente formada. Esta teoria vem se utilizando bastante não apenas nas áreas da psicologia, como também em administração, gestão de recursos humanos e no marketing.

A Figura 1 abaixo demonstra a origem da pirâmide de Maslow, tendo a base como necessidades físicas e conforme escalando vai se tornando uma necessidade cada vez mais emocional.



Figura 1: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Mendes, 2015. apud RODRIGUES, Carla Oliveira, 2020, p. 21.

Dentro da pirâmide podemos ver que há níveis de necessidades diferentes:

**Necessidades Fisiológicas:** a necessidade de saciar a fome e saciar a sede; de ter qualidade na respiração, no sono e na digestão; e ter disponibilidade de abrigo, ainda a reprodução sexual;

**Necessidades Segurança:** estabilidade profissional, que gera segurança financeira, segurança do corpo contra riscos físicos, contra a violência e acidentes, nas questões relacionadas à saúde, planos de saúde e hábitos saudáveis;

**Necessidade Social:** boas relações de amizades, bom convívio familiar, relacionamento amoroso respeitoso;

**Necessidade autoestima:** reconhecimento, independência, conquista realizada, respeito, receber promoções;

**Necessidade autorrealização:** ter uma rotina que permite o desenvolvimento dos potenciais e da criatividade, ter capacidade de agir de maneira autêntica e espontânea, o conhecimento nas áreas de interesse, pessoais ou profissionais, ser livre, autossuficiente e independente;

Essa teoria pressupõe que as necessidades são supridas em maneiras crescentes, onde necessidades primárias estão localizadas na base da pirâmide e as necessidades secundárias estão no meio e topo da pirâmide. De acordo com a teoria de Maslow, todos os indivíduos possuem diferentes necessidades e cada pessoa reage de forma diferente e maneira para

corresponde-la, assim o comportamento desta pessoa, só haverá motivação quando as necessidades básicas forem supridas.

As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2003, p.330).

O ser humano busca sempre melhoria para sua vida, quando uma necessidade é atingida, o indivíduo começa a buscar uma nova necessidade, tornando uma hierarquia. Quando as necessidades humanas não são supridas se obtém o sentimento de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. Assim pode obter a desmotivação e sem nenhuma vontade de realizar qualquer atividade.

#### **2.4.2 TEORIA DOS DOIS FATORES – HERZBERG**

Seguindo o Herzberg (1968, apud MENDES, 2015, p. 3), que formulou a teoria de dois fatores, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais que podem influenciar diretamente no comportamento dos empregados, do qual pode interferir na sua produtividade. Os fatores higiênicos correspondem a métodos intangíveis, como: políticas da empresa, salários, remuneração, qualidade do trabalho e condições oferecidas pelo trabalho. Esses fatores muitas vezes não necessariamente interagem com a satisfação do funcionário, mas com a sua ausência pode gerar insatisfação. Mesmo que o absenteísmo não seja alcançado, mas em um estado considerado ruim, eles ficam ainda mais insatisfeitos.

Já os fatores motivacionais são aqueles que influenciam diretamente na satisfação do colaborador e no desenvolvimento de suas atividades, descrito por Herzberg (1968), quando há presença de fator motivacional se destacam no resultado dentro de uma organização como reconhecimento de atividades realizadas, responsabilidade oferecida, um ambiente de trabalho adequado, assim o colaborador demonstra resultados significativos para o desenvolvimento da organização. A ausência destes fatores pode gerar a insatisfação do trabalho, o que pode gerar trabalho mal feito, falta de interesse, baixo resultado de empenho, desta forma a empresa terá a obrigação de identificar as necessidades de cada funcionário para entender o que pode estar acontecendo.



os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos. LACOMBE (2005, p.137).

A Figura 2, abaixo representa a análise da pirâmide das necessidades de Maslow, demonstrando todo o envolvimento do colaborador e compromisso com a empresa, gerando um verdadeiro engajamento entre os colaboradores na busca de alcançar os objetivos traçados.

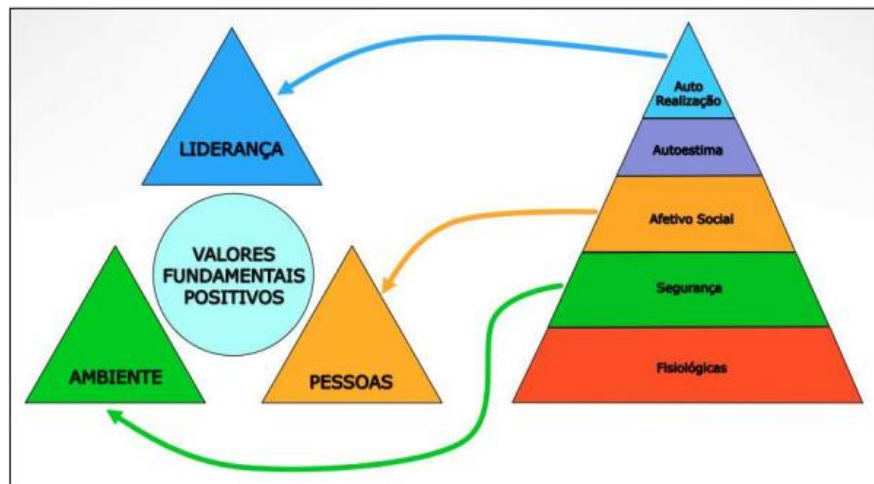


Figura 2: Modelo de Haefner e seus três subsistemas.

Fonte: Haefner (2012, apud RODRIGUES, Carla Oliveira, 2020, p. 21).

Pensando desta maneira as necessidades que estão no topo da pirâmide que são a estima e a auto realização, são representadas pelo fator motivacional, quando atingidas, o colaborador se sente realizado, o que o torna mais motivado a se empenhar as atividades propostas, o que pode gerar fatores higiênicos trazendo benefícios à sua disposição, como aumento no salário, o destaque dentro da organização, um melhor ambiente de trabalho. Atender a essas necessidades tem uma probabilidade muito maior de sucesso no desempenho da produtividade, resultando em maior envolvimento dos funcionários e da empresa.

### **2.4.3 TEORIA EXISTÊNCIA RELACIONAMENTO CRESCIMENTO – ERC – ALDERFER**

De acordo com o psicólogo Clayton Alderfer, a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, formou a teoria de ERC, do qual concorda com a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém dissemelhantes à Teoria de Maslow em alguns pontos.

Em teoria de Maslow ele percebe que as pessoas subiam de acordo com a suas vontades e necessidades de adquirir a autorrealização. Para Aldefer, apud BARRETO, Carolina Anochi, (2013, p. 16) percebeu que as pessoas são instáveis dentro da hierarquia das necessidades e que possui três fatores essenciais para a motivação:

**Necessidade de existência:** necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência;

**Necessidades de relacionamento:** o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social;

**Necessidades de crescimento:** necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, etc.

De acordo com Spector (2006) essa teoria trata-se que as pessoas podem se mover de uma categoria de necessidade para outra, podem andar para frente e para trás entre elas, e não há ordem conforme descrito por Maslow. Nesse caso, quando uma pessoa alcança este desejo, ela passa a ter um desejo maior por outra necessidade menos específica.

## **2.5 MOTIVAÇÃO**

Conforme Robbins (2008) a motivação vem do termo originário do latim, uma forma de representar algo para que as pessoas agem para conceder uma situação melhor para si, fazendo o que for possível para atingir o que desejam. Motivação é a disposição de um indivíduo para fazer algo enquanto está limitado pela capacidade dessa ação de trazer satisfação e necessidades a esse indivíduo. Essa necessidade é um defeito físico ou psicológico que torna uma ação atraente. Portanto, pessoas motivadas realizam tarefas melhor do que pessoas desmotivadas.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada (MAXIMIANO, 2006, p.147).

Segundo Serrano (2000, apud BARRETO, Carolina Anochi, 2013, p. 15) para que uma pessoa tenha uma ação ou uma reação de acordo com a sua vontade, é preciso que tenha um estímulo ou uma força de vontade que pode vir de algo que seja material ou imaterial. Temos uma ideia de um ciclo motivacional como a Figura 3 abaixo:

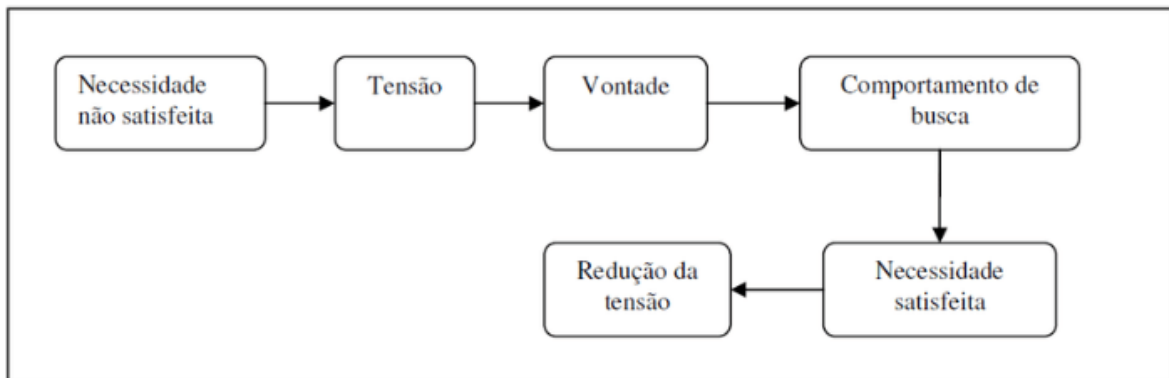


Figura 3: Esquema do processo de Motivação.

Fonte: Robbins, 2008, apud BARRETO, Carolina Anochi, 2013, p. 15.

Pode-se ver que desejos não realizados podem causar tensão, por qual o pode levar o indivíduo a certos comportamentos, a ansiedade interna pela vontade da pessoa de atingir a satisfação. Isso levará à busca de metas e objetivos específicos, que, uma vez alcançados, terão como consequência a satisfação das necessidades e a redução da tensão (ROBBINS, 2008). De acordo com a análise, a motivação pode ser transitória e exigir desafios adicionais.

A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estudo geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. (MAXIMIANO, 2010, p.250).

Segundo Chiavenato (2007), a manifestação da motivação ainda é muito complexa, devido à natureza dinâmica do comportamento humano, pois as necessidades motivacionais produzem padrões comportamentais que variam de acordo com os indivíduos e valores

peçoais, a capacidade de atingir objetivos e os sistemas cognitivos também são afetadas de pessoa para pessoa e, além disso, deve-se levar em conta que essas necessidades mudaram ao longo dos anos na mesma pessoa, complicando ainda mais o processo.

Para Chiavenato (1999), conforme a Figura 4 abaixo, a pessoa passa por várias fases de tensão, compondo assim o ciclo motivacional, que vão desde a satisfação, a frustração e compensação, ou seja, ao satisfazer a necessidade, o organismo retorna ao estado de equilíbrio e a sua forma de ajustamento ao ambiente.

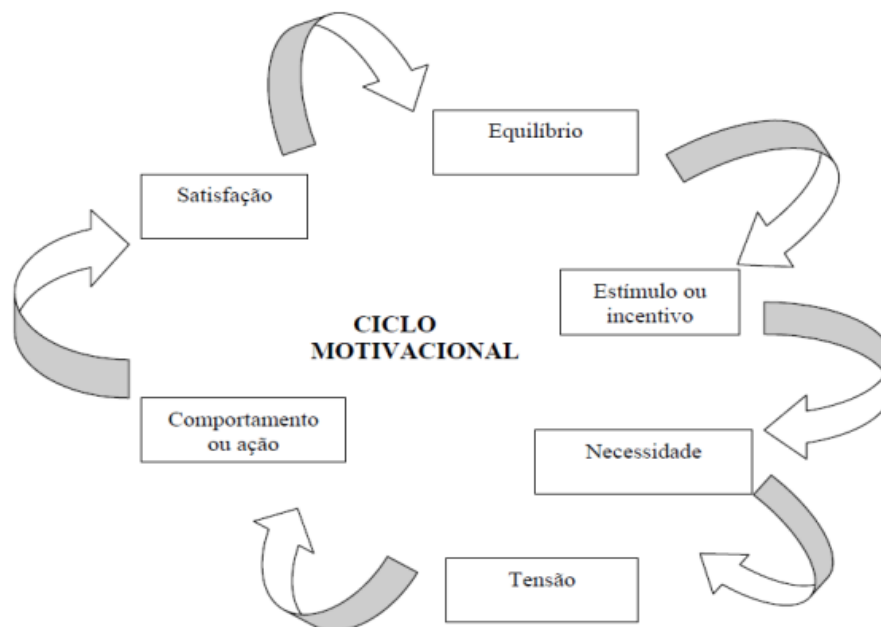


Figura 4: Ciclo Motivacional.

Fonte: Adaptação de Chiavenato, 1999, apud COSTA, Douglas, 2018, p. 12.

Ter um time motivado dentro de uma organização é a chave para o sucesso, pois assim os colaboradores trazem um bom resultado e fazendo com que a empresa se destaque no mercado, uma pessoa motivada vai além das expectativas, o que o torna com vantagem de se manter no emprego, possuir índice elevado de saúde e bem-estar, baixa taxa de ausência, alto desempenho, bom relacionamento com a equipe, o torna incentivo para outros da equipe, saber fazer uma boa gestão de tempo e de ser produtivo.

O estudo da motivação é indispensável, é importante para a organização saber que está ligado diretamente aos interesses do seu colaborador junto com a satisfação do trabalho, e para uma pessoa realizar uma ação, ela precisa de algo que a motive. Estes podem ser de dois tipos:

intrínsecos (interno de uma pessoa), como a realização de um sonho. Nesse caso, a pessoa realizará as tarefas intermediárias necessárias para completá-lo. A segunda categoria: fatores externos, do ambiente externo, como ganhar um prêmio quando uma meta é alcançada.

A administração pode desempenhar o seu papel somente por meio da motivação das pessoas para que persigam os objetivos daquela. Mas é impossível compreender a motivação sem considerar o que as pessoas desejam e esperam dos seus empregos. Desde que as pessoas despendem cerca de um terço de suas horas do dia no trabalho, não é surpresa que elas devam esperar que ele satisfaça muitos tipos de necessidades – físicas, sociais e egoísticas – e que, além disso, essas necessidades possam ser satisfeitas de muitas maneiras diferentes – fora do trabalho, em torno do trabalho e através do trabalho. Apesar de haver alguma evidência de que essas necessidades possam ser hierarquizadas, está bem claro que as várias formas de satisfação de necessidades podem ser substituídas entre si. Há um debate interessante sobre a importância da satisfação auferida no trabalho, como oposta às satisfações derivadas de outros aspectos da vida. (SAYLES & STRAUSS, 1975, p.45).

A insatisfação com o ambiente de trabalho pode causar problemas tanto para a organização quanto para os funcionários, como aumento do absenteísmo, rotatividade de funcionários e outros maus comportamentos. Portanto, é importante que os líderes aumentem a satisfação dos funcionários para se tornarem mais engajados e mais produtivos. Líderes interessados em motivação precisam entender os valores atuais na organização e os valores de seus colaboradores para agir e para entender as prioridades e traçar o caminho para o alcance das metas. Líderes eficazes buscam promover a autoestima e o autoconhecimento, de modo que os níveis de motivação estão intimamente relacionados à competência e sensibilidade do líder, além daqueles relacionados ao indivíduo e ao seu trabalho.

### **2.5.1 DESMOTIVAÇÃO**

No trabalho, os principais motivos dos pedidos de demissão estão relacionados a baixa moral. Atualmente, funcionários desmotivados usam atestado e outros meios para não ir trabalhar nem por um dia ou dois. As organizações devem analisar os motivos da desmotivação pessoal tanto da perspectiva da empresa quanto da perspectiva do funcionário para descobrir o porquê.

Para Murray (1971, apud FRACASSO, Sabrina, 2018, p.28) em um ambiente organizacional, as pessoas têm medo de tentar novos desafios, buscar algo novo, apenas ficam

presos no seu lugar de trabalho sem querer sair da “toca”, e com isso deixa de aprender algo que podem lhe dar novas oportunidades, chance de crescimento.

"Todos nós possuímos ideias particulares sobre o que faz as pessoas pulsarem de atividade [...]. Indagamos com frequência o que uma pessoa quer o que poderá influenciá-la, o que é importante para ela" (MURRAY, Edward 1971, p.11-12, apud FRACASSO, Sabrina, 2018, p.28).

Vários fatores podem trazer a desmotivação para o funcionário, como o termo “Stress”, este termo é indicado como um desequilíbrio emocional do colaborador pelo excesso de trabalho, principalmente quando o indivíduo trabalha sem motivação, o que gerar falta de energia e vontade de realizar as atividades planejadas. Por isso as empresas devem estar sempre em busca de se relacionar com seus colaboradores para gerar um ambiente e processos de trabalhos mais tranquilos, buscar entender o que o desmotiva e assim buscar uma maneira de motivar este indivíduo.

De acordo com Delboni (1997, p.36, apud BARBOSA, Dayane Alves, 2010, p.21.) dentro de um ambiente organizacional, assim também parte dos colaboradores o “stress” pode representar uma situação de perigo para a empresa, à medida que sobe os custos operacionais, com a queda produtividade, acidentes no trabalho, aumento de absenteísmo e com alto gasto com assistência medica, pode chegar a comprometer a imagem da organização.

Brum (2005 apud BARBOSA, Dayane Alves, 2010, p.36) relata que: “O maior caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas tem que passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso”.

Buscar identificar seus colaboradores do por que estão insatisfeitos pode ser um trabalho difícil, se o funcionário está tendo uma desmotivação frequente, é muito provável que afete os colegas de trabalho, como falta de produtividade, uma má relação com a equipe, alto nível de estresse e ansiedade, falta de reconhecimento, perspectiva de crescimento, desigualdade no tratamento entre funcionários o que pode levar a maus tratos, tons e gestos e que pode afetar até mesmo os clientes, e atrasando o crescimento da organização.

O bem-estar do funcionário é fundamental e tende de estar presente nos processos gerenciais dos líderes, pois somente os líderes podem dar um ritmo de trabalho que podem trazer a motivação bem como coletar informações sobre a equipe, ter a capacidade de escutar as ideias vindo do colaborador, ser flexível e adaptável, fornecer um ambiente adequado e de qualidade para o time, definir metas estratégicas e benefícios e reconhecimento. Assim os

funcionários estarão mais dispostos a se empenhar e se entregar para empresa, saber que tem objetivos para serem alcançados, alcançando missões e visões que jamais teria, procurar novas ideias e formas de trazer mais clientes e tornando a empresa mais competitiva no mercado.

## **2.6 O DESENVOLVIMENTO DO MARKETING**

A evolução histórica do marketing está diretamente ligada às atividades relacionadas pela troca de mercadorias de forma comercial, antes mesmo da criação das moedas. A partir de então, surgindo no final da Segunda Guerra Mundial 1945, o termo marketing aparece pela primeira vez nos Estados Unidos, distinguindo novos procedimentos técnicos para os consumidores, os quais se tornaram mais exigentes com os novos produtos e serviços oferecidos pelo mercado, passando de uma simples troca para uma ferramenta crucial no desenvolvimento das organizações.

Segundo Kotler (1980, p.29) “O marketing evoluiu de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado.” Para o autor o marketing saiu de um processo no qual se concentrava exclusivamente na venda para um processo de integração entre a organização e o mercado.

As organizações estão, cada vez mais, procurando introduzir o marketing e se adequar aos desafios do novo mercado globalizado, no qual há a necessidade de estabelecer mais valor ao cliente, criando um vínculo duradouro e gerando vantagem competitiva à organização.

Mas a final o que é o Marketing? Muitas vezes o termo marketing é confundido com o conceito de vendas, onde a venda em si é apenas uma pequena parte do marketing. A venda é um recurso do marketing que ocorre a partir do momento que o consumidor adquire um determinado produto ou serviço, em contrapartida o marketing acontece antes, durante e após este processo.

Marketing é o processo pelo qual as pessoas, ou grupos de pessoas, obtêm aquilo de que necessitam, e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor. Esta seria a definição social de marketing, enquanto considera sobre a definição gerencial: marketing é a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados e tendo como objetivo o ganho pessoal ou mútuo. Baseiam-se fortemente na adaptação e coordenação do produto (serviço), preço, promoção e lugar para alcançar uma reação eficiente. (KOTLER, 2000, p.30).

Nessa perspectiva de Kotler, o marketing tem como propósito encontrar soluções para os clientes de determinada organização.

Segundo Cundiff, Still e Govoni (1979, p.19) marketing é “o processo administrativo pelo qual os produtos são lançados adequadamente no mercado e através do qual são efetuadas transferências de propriedade”. Para os autores, marketing é o meio de adequar o produto para a realização de troca no mercado.

Partindo do pressuposto que o marketing é um conjunto de processos, que tem como principal objetivo a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores de um determinado mercado. Compreende-se que entender o que o motiva a compra, torna-se de suma importância para o sucesso organizacional.

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas e indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade. LAS CASAS (2009, p.15).

## **2.7 COMPOSTO DE MARKETING**

O composto de marketing, ou também conhecido como mix de marketing, pode ser definido como um conjunto de ferramentas utilizadas pela empresa com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais.

No ponto de vista de Kotler (2003, p.151), o composto de marketing “descreve o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas”. O mix é formado tradicionalmente por 4 P’s: Produto, Preço, Praça e Promoção.

A ideia do composto de marketing é satisfazer as necessidades de cada segmento de mercado no qual a organização visa alcançar, além de assessorar no desenvolvimento organizacional como estratégia de posicionamento.

Para satisfazer às necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas ações de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias aos usuários que proporcionem adequados retornos financeiros à organização. (COBRA, Marcos, 1992, p.43).



A Figura 5, explicado por Kotler e Keller, mostra de forma clara as variáveis que integram o composto de marketing.



Figura 5: Os 4P's do mix de marketing

Fonte: Kotler e Keller (2006).

### 2.7.1 PRODUTO

O produto é qualquer coisa que possa ser oferecido ao mercado para aquisição, seja para uso ou consumo, a fim de satisfazer uma necessidade, ou até mesmo um desejo.

Para a criação de um produto, diversas variáveis são levadas em consideração. Segundo Kotler e Armstrong (2007) produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

As decisões de produto englobam diversas temáticas, desde o desenvolvimento, a composição da marca, embalagem, rotulagem, e a gestão estratégica do ciclo de vida do mesmo. (CZINKOTA et al, 2001).

Na análise de Churchill Jr e Peter (2005, p.20, apud STEFFIN, Renata Aline, 2009, p.22.), o recurso produto diz respeito “ao que os profissionais de marketing oferecem ao cliente”, com objetivo de troca.

## 2.7.2 PREÇO

Dentro do conceito de marketing, preço é o meio definido para o posicionamento e proposta de valor que um produto oferece. É o modo como o produto estará fixado na mente do consumidor. Las Casas (2006) relata que “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”.

Além de calcular todo o custo do processo de produção até a venda, é preciso também ter atenção no valor agregado que o produto tem.

Segundo Kotler e Keller (2006), o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita, pois os demais produzem o contrário, apenas custos. O mesmo também é mais flexível, pois pode-se alterar rapidamente. Las Casas (2006) declara que a concorrência é uma das grandes influenciadoras para a definição do preço.

Kotler apresenta alguns aspectos que as organizações devem levar em consideração para a sua definição como a Figura 6 abaixo.

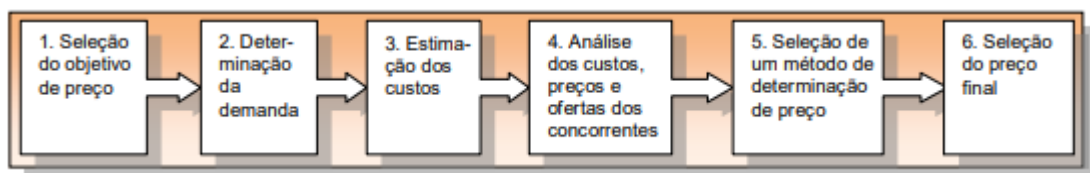


Figura 6: Estabelecimentos de uma política de preço  
Fonte: Kotler (1998).

Todos esses aspectos descrevem a preparação das organizações para promover ao consumidor um preço justo. Para Cobra (1992, p. 43) é preciso que o preço “seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de crédito efetivamente atrativos”.

### **2.7.3 PRAÇA**

O instrumento praça ou canal de distribuição, é relacionado ao caminho percorrido por determinado produto até o consumo, ou seja, interfere no modo de tornar o mesmo disponível ao consumidor. Kotler e Armstrong (2007) descrevem como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

Para otimização das vendas não basta apenas ter um bom produto com um bom preço, é necessário também que haja uma maneira eficiente de encaminhar os produtos para o consumidor final.

O tipo de estabelecimento também tem uma grande influência na compra, pois um estabelecimento agradável, moderno e temático, chama a atenção de muitos, influenciando até mesmo psicologicamente, induzindo a uma possível compra.

### **2.7.4 PROMOÇÃO**

Promoção equivale a promover o produto, ou a marca, influenciando os consumidores no processo de compra, sendo assim o meio que a empresa utiliza para se comunicar com os potenciais clientes. Segundo Kotler (1998), promoção é um grupo de ações focadas em um determinado produto e/ou serviço para incentivar a sua comercialização ou divulgação.

Segundo McCarthy e Perrault (1997, p.230) a promoção é “a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”.

Pode-se dizer que a função básica da promoção está em apresentar aos clientes que os produtos e/ou serviços nos quais eles desejam estão disponíveis, com um preço justo, e acessível em um determinado ponto de venda.

Manter o contato com o cliente, e promover o produto disponibilizado, melhoram a atração e conseqüentemente aumentam as chances de venda, fazendo com que os consumidores conheçam os benefícios oferecidos e usufruem cada vez mais.

## 2.8 CLIENTE INTERNO

O cliente interno é qualquer indivíduo que tem uma conexão com a organização, pode ter ou não ter um vínculo empregatício, como também não necessariamente está associado ao ambiente interno da empresa, fornecedores e colaboradores também são considerados como clientes internos. Qualquer colaborador seja na produção, vendas, finanças, assistência técnica, marketing, recursos humanos, gerencia, etc. são considerados como cliente interno.

O cliente interno “é que satisfaz as necessidades dos clientes e consumidores da organização e, para satisfazer as necessidades dos outros, é preciso que suas próprias necessidades, tangíveis ou não, estejam satisfeitas em primeiro lugar” (COSTA, 2012, p.12).

É importante entender que a satisfação dos colaboradores é de extrema importância, pois servirá como base para conquistar a satisfação dos clientes e consumidores, pois com os funcionários motivados e engajados tendem a estar mais dispostos a se dedicar ao trabalho o que inclui resultados melhores.

O cliente externo consegue entender que o comprometimento dos colaboradores está diretamente ligado a missão da organização. Brum, (2000, p.34) comenta que “quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e contente e motivado pela organização. Esse funcionário será capaz de fazer a diferença”.

As empresas precisam perceber a importância dos clientes internos, compreendê-lo é parte fundamental de seu bom andamento para um bom desempenho, a fim de entregar aos seus consumidores produtos e serviços de qualidade. Vale destacar também que os clientes internos devem ser bem treinados, qualificados e aptos a exercer a atividade designada, assim podendo obter um resultado esperado.

Profissionais motivados não apenas trabalham com maior qualidade e produtividade, mas também compartilham a visão de futuro da organização e entendem que seu trabalho, por mais simples que seja, ajuda a empresa a crescer e atingir seus objetivos. Saber que estão na rotina organizacional e é isso que os colegas e líderes realmente valorizam.

Se uma empresa investe muito em marketing e não obtém o retorno que deseja, o problema e a solução podem estar no marketing interno, afinal o marketing tradicional só pode ser eficaz se a comunicação interna também for bem planejada. Tanto os clientes internos

quanto os externos exigem um trabalho de marketing estratégico, pois essa força se reflete no público externo, assim surgiu o trabalho de *Endomarketing*.

### 3 ENDOMARKETING

*Endomarketing*, ou marketing interno, é um grupo de procedimentos com o foco no desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável aos colaboradores, visando a satisfação através de programas internos, promovendo benefícios e o fortalecimento da cultura organizacional.

Atualmente as organizações não se preocupam exclusivamente apenas para o fundamento do marketing em si, com o foco em atender as necessidades e desejos de seus consumidores, agora as empresas tem uma preocupação ainda maior, atender as necessidades de seus clientes internos: os colaboradores.

Do mesmo modo que o marketing é de extrema necessidade para as organizações, o *Endomarketing* também se torna algo necessário a fim de promover uma melhor relação entre a empresa e seus colaboradores, gerando maior satisfação e engajando-os ao comprometimento com os ideais da organização.

“Éndon é do grego e quer dizer: movimento para dentro ou posição anterior. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro. É todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu colaborador”. (BRUM 2000, p.34).

A concepção de *Endomarketing* tem, de certo modo, relação ao conceito de motivação, comunicação e satisfação.

“Como Endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Como um conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo da comunicação, influenciam no modo e no grau deste estímulo”. (BRUM, 2000, p.41).

O *Endomarketing*, além de algo necessário, é de extrema importância na organização, pois diante de seus processos, viabiliza a empresa entender e identificar as necessidades de seus colaboradores, e com isso atendê-las de modo preciso, gerando estímulos ao profissional, e como consequência o mesmo será mais eficiente e prestará um serviço com mais qualidade.

Pode-se dizer que ao falar de qualidade de vida, as condições no trabalho influenciam bastante, sendo indispensável um ambiente organizacional agradável e a valorização do profissional, resultando assim em um colaborador motivado, sentindo-se importante na organização.

Para obter melhores resultados, os funcionários precisam estar capacitados para atender as necessidades do cliente externo. É necessário que saibam quem são seus clientes e como os mesmos gostariam de ser atendidos.

Brum (1995, p.11) relata que é necessário trabalhar o público interno para que os mesmos repassem para o público externo tudo o que a empresa possui de melhor e seus aprimoramentos, tanto em processos como em produtos.

Segundo Saul Bekin (2004, p.6, apud BUENO, Barbara Mariane Aparecida, 2013, p.21.) “para melhores resultados, você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe”

As organizações com diferenciais, as quais visam a valorização de seus funcionários, apostam fortemente na comunicação de seus propósitos, também é ciente que o sucesso organizacional depende de cada um que labora dentro da empresa.

### **3.1 MIX DE ENDOMARKETING**

Pode-se dizer que o *Endomarketing* é um tipo de marketing voltado para o público interno da organização. E como consequência disso ele obtém uma grande parte dos conceitos do marketing em si.

Assim como no marketing existe o conceito dos “4P’s”, ou também conhecido como mix de marketing, o *Endomarketing* utiliza esse composto de uma forma bem semelhante, porém voltado para o ambiente interno, ou seja, dentro da organização.

Costa, Daniel (2010, p.61) relata que “da mesma forma que o marketing vende produtos, o *Endomarketing* gera demanda, fomenta a imagem e “comercializa” a empresa a seus colaboradores.”

Sabe-se que para a empresa atrair e reter clientes, ela utiliza o composto de marketing como um instrumento de auxílio para gerar melhores resultados. Dessa mesma forma, a empresa necessita vender suas ideias para os colaboradores, e, portanto, pode-se utilizar o mix de *Endomarketing* para atender essa demanda.

Costa, Daniel (2010, p.65) relata sua ideia do agora chamado de “composto de *Endomarketing*”, os quais são:

- **Empresa:** Pode-se dizer que é o produto, pois é vendido para às pessoas, caracterizado por uma série de benefícios, gerando motivação e valor percebido.
- **Trabalho:** É o preço, ou o “valor pago” por determinada pessoa por aquilo que obtém da empresa.
- **Ambiente:** Como o próprio nome diz, trata-se do local, físico ou virtual, onde ocorre a relação de trabalho entre os colaboradores e a empresa, podendo ser dimensionada em dois tipos, tangível e intangível. Tangível referem-se as instalações físicas, tais como equipamentos, materiais, segurança, entre outros. Enquanto o intangível agrega todos os cenários pertencidos ao clima organizacional, ou seja, as particularidades percebidas pelos membros da organização e que influenciam diretamente no comportamento de cada um.
- **Comunicação interna:** Está mais relacionada a promoção, sendo os canais internos de comunicação dentro da empresa, como por exemplo, as campanhas internas, o relacionamento de uma maneira geral com os colaboradores, ou resumidamente é a forma na qual a empresa “fala” com seus funcionários.

Por meio do mix de *Endomarketing*, as organizações poderão planejar variáveis com intuito de produzir a resposta desejada no mercado-alvo, neste contexto, os colaboradores.

### 3.2 OBJETIVOS DO ENDOMARKETING

O *Endomarketing* é uma ferramenta estratégica importante para a organização, e busca através dela, mecanismos de como motivar os colaboradores, tornando-os comprometidos e engajados com os valores e cultura organizacional.

Segundo Costa, Daniel (2010, p.55) “os objetivos do *Endomarketing* são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização.”

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles



primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira. (GRONROOS, 2003, p.411).

É de responsabilidade da organização trabalhar na motivação de seus colaboradores, proporcionando melhores condições para que os mesmos se sintam satisfeitos e realizem suas atividades da melhor forma. Ressalta-se que trabalhar com o *Endomarketing* é uma troca, ou seja, a empresa utiliza ferramentas e novos meios para a realização do trabalho, proporcionando um ambiente eficaz a seus colaboradores; em contrapartida a organização esperará resultados melhores e um maior comprometimento com os objetivos organizacionais por parte de seus funcionários.

Pode-se dizer que o principal objetivo do *Endomarketing* é reter boas relações internas na organização, tornar os colaboradores mais engajados e comprometidos com os ideais da empresa, tendo de maneira clara quais são os objetivos organizacionais, quais são as metas, e que resultado a empresa espera do seu pessoal.

Segundo Bekin (1995, p.34) “o objetivo do *Endomarketing* consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos”.

### **3.3 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING**

Sabe-se que atualmente as empresas não sobrevivem sem uma boa gestão de marketing, e com o *Endomarketing* não é diferente, pois é uma ferramenta crucial na obtenção do sucesso organizacional e deve ser utilizado como estratégia empresarial.

As atividades do marketing interno são capazes de trazer um resultado muito importante para as organizações, simplesmente porque elas estão intimamente relacionadas ao engajamento dos funcionários.

“O *Endomarketing* existe dentro de grandes companhias para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, tentando com essa estratégia obter significativos resultados para as empresas, e por consequência atraindo e retendo clientes externos também. Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, irão fazer uma contrapropaganda cada vez que multiplicam fora da empresa à sensação de descontentamento que os dominam. E,

caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão "vendê-la" para o cliente externo". (MARCONDES, apud Bueno, Barbara Mariane Aparecida, 2013, p.23).

Quando um colaborador se sente valorizado na empresa, as chances de que o mesmo queira sair e buscar por uma nova oportunidade caem radicalmente. E como consequência disso, a empresa tem um impacto positivo em seus gastos, pois não terá custos para verbas rescisórias, e nem também para novas contratações, influenciando de maneira benéfica no fluxo de caixa.

Pode parecer exagero dizer que o principal resultado que as empresas obtêm de um bom programa de Endomarketing é fazer com que as pessoas sejam felizes no seu ambiente de trabalho. Não se trata de espírito caridoso com os funcionários. Investir em um bom clima organizacional aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade de pessoal. (BRUM 1998, p.67).

Além disso, o *Endomarketing* é fundamental na retenção de talentos, pois por meio de uma boa comunicação interna e de uma equipe mais engajada, é potencializado a sensação de pertencimento a uma organização.

O resultado de todo esse trabalho será a satisfação do cliente, segundo Paulo Bertone (2004, p.15, apud BUENO, Barbara Mariane Aparecida, 2013, p.24.), “as estratégias de *Endomarketing* irão viabilizar suas ações de marketing, além de facilitar a sua venda, a melhoria na prestação de serviços e a fidelidade dos seus clientes”.

### **3.4 INSTRUMENTOS DO ENDOMARKETING**

Vários instrumentos que podem ser utilizados para a implementação de um processo de *Endomarketing*, são importantes determinar quais são estes instrumentos e como ser aplicados dentro de uma organização para serem executados a partir de um plano de implementação. As ferramentas de mercadologia tradicionalmente utilizadas incluem folders, materiais promocionais, pesquisas de satisfação, outdoors, anúncios, jornais e comemorações com clientes.

Bekin (2004) aponta alguns aspectos que devem ser levados em consideração na definição dos instrumentos aplicados internamente, como por exemplo: contatos diretos entre os diferentes níveis da empresa, processos de recompensa para os colaboradores e ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

### 3.4.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação organizacional é uma estratégia utilizada dentro das empresas para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento com o público interno e tem o papel de tornar comum a comunicação destinada aos seus colaboradores, com o propósito de motivar, estimular, promover agentes e difundir os ideais da empresa.

Segundo Curvello (2013, apud OLIVIEIRA, Joao Pedro, 2018, p.3.) define a comunicação interna como “é aquela voltada para os empregados (diretoria, gerências, executores), com a intenção de informar e integrar os diversos segmentos aos objetivos e interesses organizacionais”. Porém, o Kunsch (2006) defende que a comunicação interna deve ser enxergada para além de sua função informacional:

“Por comunicação interna se entende um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e é necessário para o seu desenvolvimento” (KUNSCH, 2006, p.84).

De acordo com pesquisa do Project Management Institute (PMI), em média 56% dos projetos de uma empresa fracassam devido a problemas na comunicação entre os colaboradores. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas atualmente, quando se fala em comunicação, é a falta de resultado. É o processo da comunicação interna que garante os resultados e o fluxo das mensagens com êxito.

De suma importância para gestores e colaboradores, a comunicação interna vai muito além de apenas passar a informação adiante. A organização precisa propiciar um ambiente favorável à produtividade, ao desempenho, à inovação, criatividade e realização profissional dos indivíduos e das equipes. Todo o conteúdo elaborado para transmissão por meio da comunicação interna deve ser realizado em vias diretas e em diálogo contínuo. Assim, as metas, missão, visão e valores da organização podem ser melhores compreendidos por parte dos funcionários. Para iniciar, é necessário elaborar o plano de comunicação estratégica que estabelece uma comunicação efetiva de fato. Entre as vantagens de construir o plano de comunicação em uma organização, é possível citar a precisão de informações, a promoção do diagnóstico da imagem da empresa e a compreensão dos conteúdos.

Vale ressaltar também que apesar do uso constante de novas tecnologias aliadas à comunicação interna, o mais importante ainda é manter a conexão entre as pessoas. A

comunicação face à face continua sendo o grande foco nas relações de qualquer organização. Desenvolver colaboradores engajados e líderes na comunicação dentro da empresa é de suma importância, faz com que os funcionários sejam ouvidos e respeitados, sintam-se parte da organização, tenham canais de diálogo abertos e confiança entre funcionário e líder.

Existem diferentes formas de comunicação interna, que variam de acordo com o objetivo de cada organização.

**Comunicação escrita:** realizada por meio de quadros de avisos, placas informativas, e-mails e blogs internos. Geralmente é utilizada para o alinhamento dos acontecimentos da empresa.

**Comunicação oral:** esse tipo de comunicação geralmente acontece por meio de palestras e reuniões. Nesse caso, a troca de feedbacks e a discussão de ideias são caminhos para aproximar o relacionamento entre os colaboradores.

**Comunicação vertical:** direcionada aos líderes da organização, envolve desenvolvimento de planejamentos estratégicos e aborda assuntos restritos.

**Comunicação horizontal:** é feita entre colegas de trabalho que desempenham o mesmo nível hierárquico dentro da empresa. É utilizada para aprimorar a construção de bons relacionamentos.

**Comunicação diagonal:** essencial para envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos da organização. É utilizada quando há necessidade de informar novidades.

Ter uma boa comunicação interna pode gerar muitos benefícios a organização, porém muitas empresas confundem os meios de comunicação como a própria comunicação comum o que pode gerar conflitos internos, a falta de interesses ou falta de entendimento do próprio colaborador.

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excessos de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adequadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria de resultados. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p.153, apud TORALES, Priscila Anderson, 2021, p.12.)

Existem líderes que enxergam a comunicação como área dispensável, por outro há aqueles que defendem que ela precisa estar presente dentro das organizações. Por isso, observar a posição dos responsáveis pela comunicação interna das empresas neste estudo será de muita importância para verificar se a comunicação é desenvolvida em um nível estratégico ou de forma mais operacional.

Conforme Nassar (2005), a comunicação estratégica tem como base a criação de valores e tem objetivo de melhorar os relacionamentos corporativos, sejam eles institucionais, mercadológicos, sejam organizacionais. Mais do que a necessidade de informar corretamente os stakeholders, a comunicação estratégica tem objetivos alinhados com os da empresa e muitas vezes, se torna uma ferramenta essencial para o alcance de tais objetivos e conquistas. Um departamento de comunicação eficaz costuma atuar de forma mais ativa, mantendo-se às mudanças no mercado, captando as ideias dos stakeholders e trazendo ideias relevantes para a análise dentro da organização.

### **3.4.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO INTERNO**

Entende-se que o treinamento é um processo de melhorar o desenvolvimento profissional dos colaboradores dentro das organizações, busca ensinar e fazer com que compreenda a funcionalidade de um treinamento, pode trazer um grande retorno para o profissional e para a organização, tornando assim o colaborador mais qualificado e mais motivado para as realizações das atividades e assim consequentemente dando a maior produtividade e trazendo melhores resultados.

“Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 2009, p.389).

De acordo com Chiavenato (2004), o treinamento é uma experiência adquirida que produz mudança em qualquer indivíduo, e que o melhora sua capacidade de desempenhar o cargo. O treinamento pode envolver mudanças de habilidades, conhecimentos e atitudes ou comportamentos, baseados naquilo que já conhecem, como eles trabalham, atitudes até interações com os colegas ou líderes.

De acordo com Marras (2000, p.146) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez implementa ou modifica a bagagem de cada um.”

A organização se preocupa em trazer e elevar o CHA de cada colaborador com vistas a otimizar a eficiência e a eficácia individuais e grupais. Os funcionários devem ver o treinamento também como um instrumento que o impulsiona na pirâmide social, permitindo-lhe atingir melhorias reais no seu nível de vida e profissional. Portanto, é importante que esses interesses sejam visionados pela organização e assim buscando a melhor forma trabalhar o indivíduo para que alcance a meta.

O treinamento deve ser necessariamente um programa de investimento e não de despesa. A diferença deve estar representada pelo retorno do capital investido, recebido dos resultados do trabalho de pós-treinamento.

A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimento e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa (CARVALHO, 2001, p.12).

Ribeiro (2006, apud SANTOS, Adriana Fabiano, 2016, p.27), que diz em respeito ao treinamento, a aprendizagem traduz o processo dinâmico por meio do qual o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes. O treinamento proporciona ao treinando novos conhecimentos, habilidades e hábitos relacionados ao seu trabalho.

Na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, apud SANTOS, Adriana Fabiano, 2016, p.19.) o treinamento tem como objetivo de:

- Treinar as pessoas para a realização das diversas tarefas exigidas à organização;
- dar a oportunidades para o desenvolvimento pessoal, não somente para o cargo atual, mas ter chances para novas oportunidades;
- melhorar o relacionamento entre os funcionários, com propósito de criar clima mais amigável, aumentando a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão;

Para Carvalho (2001, p.12), quando implantado o treinamento, pode proporcionar inúmeras vantagens como:

- estudar e analisar as necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo todas as pessoas e níveis hierárquicos da organização;
- definir as prioridades tendo em vista os objetivos de cada setor da organização;
- mostrar os tipos de formas de treinamento que irão ser aplicadas, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- elaboração de planos para melhoria profissional de cada indivíduo a curto, médio e longo prazos, integrando com as metas da empresa;

A Figura 7 descreve o conceito realizado:

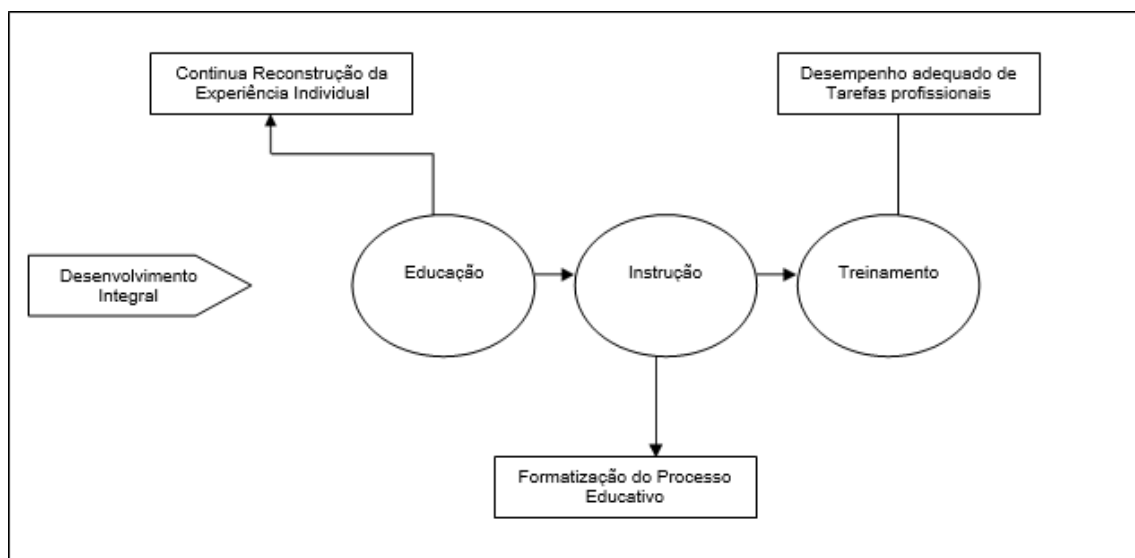


Figura 7: Fatores que levam ao desenvolvimento pleno do indivíduo.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2001, p.11).

### 3.4.3 DESENVOLVIMENTO DAS ETAPAS DE UM TREINAMENTO

Não há como se obter um bom resultado sem uma equipe bem qualificada e preparada. Para se obter o resultado esperado é necessário primeiramente o fator humano do qual pode aplicar de maneira fundamental no nível do desenvolvimento da organização.

Para isso temos quatro etapas para se desenvolver um plano de treinamento em uma organização:

**levantamento de necessidades de treinamento:** realização de diagnósticos bem detalhados das necessidades dentro de uma empresa do qual se refere ao que pode ser melhorado

na atuação dos profissionais, observando as comparações das demandas do cargo com as competências atuais do profissional;

**definição do objetivo e conteúdo:** definição do objetivo do treinamento, qual parte da necessidade que foi diagnosticada para cada necessidade haverá um ou mais objetivos a serem alcançados. Assim, é sempre necessário determinar por que o treinamento é necessário e qual o objetivo a ser alcançado ao final do processo;

**determinação do método de treinamento:** deve-se dar preferência aqueles que possui a facilidade do processo e seja adequado às características das pessoas, para que o treinamento seja absorvido e obter o conhecimento profissional que podem ser adquiridas em diferentes maneiras como, por exemplo, por meio da leitura de um texto, palestra, discordâncias em grupo, estudos de caso ou demonstrações práticas, em que se vive uma situação grupos de estudo, exercícios ou a combinação de dois ou mais métodos;

**Avaliação dos resultados:** Após a implementação do programa de treinamento e desenvolvimento. É importante avaliar os resultados obtidos no processo e mudar atitudes e comportamentos. Os pontos-chaves a serem observados são se o processo adquirido trouxe as mudanças esperadas no comportamento do profissional, que impacto esse resultado terá no problema diagnosticado durante a análise de necessidades e em que medida agrega valor ao cumprimento da função do profissional.

Para se obter o resultado esperado de um projeto de treinamento é importante lembrar que a equipe tem que estar capacitada e aberta para mudanças, agregando valores na empresa, tendo assim um compromisso organizacional. Este tipo de projeto pode ser bastante eficaz o que pode contribuir para melhoria de qualidade do serviço prestado e trazendo satisfação necessária do colaborador e satisfazendo as expectativas tanto internas quanto externas da organização.

A Figura 8 abaixo, demonstra a diferença dos treinamentos e como pode mudar a visão estatégica para diferentes situações dentro de uma organização.





Figura 8: Diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Fonte: Administradores (2022, apud, DIAS, Mariana, 2022.)

Esses recursos são adaptados de acordo com às necessidades da empresa. Os resultados também fornecem as organizações a capacidade de realizar os próximos treinamentos com mais eficaz. E desta forma, a formação e desenvolvimento dos colaboradores deve ser visto cada vez mais como um investimento na organização e no colaborador, não como um gasto para que os colaboradores têm de fazer para se manter na empresa, e sim para o desenvolvido com a percepção de que faz parte essencial de uma organização e qualificado para desempenhar suas funções.

### 3.4.4 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A valorização do ser humano é um recurso essencial, surgindo na época da Administração dos Recursos Humanos, pouco tempo depois da Revolução Industrial, tendo o foco e objetivo de treinar e qualificar os colaboradores para realizar as atividades com excelência, tendo a organização como uma visão de expectativas de sustentar o negócio da empresa.

A valorização das pessoas em uma organização está cada vez menos sendo vista como um foco das empresas. De acordo com o Chiavenato (1999), as empresas estão fazendo um investimento pesado em máquinas, equipamentos, tecnologias, mantendo o grande foco em aumentar a capacidade produtiva e colocando em segundo plano o quesito mão de obra.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. É neste ambiente, que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências. (CHIAVENATTO, 2004, p.8)

Coutinho, Delfino, Costa (2009, apud, FARIA, Andrielle de Almeida e MARTINS, Jhéssica Mendes, 2014, p. 21) comentam que as mudanças surgiram a partir do avanço tecnológico, surgindo um novo conceito sobre as pessoas “o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento”.

Podemos observar que uma boa gestão de pessoas busca um objetivo em comum entre pessoas e a organização. Os colaboradores não podem ser vistos apenas como uns recursos produtivos e operacionais, eles fazem parte da grande organização do qual estão fazendo um trabalho esforçado para obter um resultado esperado. O foco do capital humano é buscar o conhecimento e experiência de um colaborador. Quando são reconhecidas essas capacidades podem buscar os objetivos da empresa, com foco em ações estratégicas e nos processos internos do negócio.

Com tantos avanços tecnológicos, pode-se pensar que a tecnologia irá substituir as pessoas em seu trabalho, mas a realidade é que isso não ocorre, pois ainda precisamos da força e intelecto humano, pois é indispensável como uma chave importante, pois são pessoas que adquirem o máximo de conhecimento, ideias renovadoras e de grande inteligência, adquirindo novas formas de produzir, investir e atingir os públicos alvos.

De acordo com o Gostick (2009, p.77, apud SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira, 2016. p. 6) pessoas engajadas, e desejadas fazem o que for preciso para contribuir para o sucesso da organização, como atender bem os clientes, ter uma boa visão e ter uma boa liderança. O desempenho do colaborador é de acordo com suas atribuições e são reconhecidas pelo líder que o atribuiu que o incentivou e viu o potencial deste colaborador.

Saber valorizar os funcionários não apenas satisfaz as necessidades delas, mas é importante para que todos estejam motivados e comprometidos com seu trabalho. Assim elas podem trazer muito mais resultados precisos, inovações e criatividade e gerar grandes aumentos produtivos, desta forma cabe ao líder valorizar cada colaborador.

### 3.4.5 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Maslow (1962), a motivação não se encontra em novos truques ou técnicas superficiais que podem ser colocadas para tentar manipular as pessoas. É um conjunto de valores básicos, que se confrontam com outro sistema de valores mais moderno e eficaz, entender que a desvalorização dos colaboradores contribui para a sua insatisfação, gerando conflitos e hesitação em realizar as tarefas a não serem cumpridas, gerando desconforto.

Para se ter uma boa motivação organizacional é preciso buscar manter os colaboradores bem unidos e engajados, para isso é necessário que os líderes buscam diferentes maneiras de levantar essas motivações, estabelecendo metas que possam ser alcançadas pelos funcionários, fazendo com que garantem o que é necessário para que possam traçar estratégias em busca dos objetivos, tanto em forma individual quanto coletivas.

Para engajamento de funcionários é preciso entender o que eles precisam e necessitam para se manterem motivados dentro da organização, como por exemplos:

**Remuneração:** fazer com que os colaboradores se sintam satisfeitos pelo serviço que eles realizam, os funcionários acreditam que seu desempenho é um necessário para obter mais dinheiro. Desde que as pessoas acreditam que possa ter uma ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho e cargo, o salário poderá ser um excelente motivador;

**Autoestima:** fazer com que eles se sintam mais confiantes em questão profissional e pessoal, mudando a sua visão em relação ao trabalho;

**Crescimento pessoal:** quando colaborador se sente bem com o trabalho, consegue se desenvolver dentro de si uma confiança que o faça crescer profissionalmente, é muito comum as empresas direcionarem essa estratégia para dentro da organização, mas ao mesmo tempo para os colaboradores é algo que o torna saudável em sua mente que eleva o seu conhecimento em âmbito pessoal;

**Benefícios adequados:** para um funcionário se sentir satisfeito e motivado, é preciso entregar um benefício adequado, como plano saúde sustentável, vale-alimentação e refeição,

do qual ele se beneficia sem ter gastos próprios, isso pode gerar uma boa motivação para continuar naquela empresa, o que o torna contente pelos ganhos.

Valorizar e incentivar os colaboradores faz com que os mesmos tenham uma visão positiva da empresa, o que conseqüentemente aumenta a motivação e o engajamento da equipe. Portanto, eles sempre se esforçam para ser os melhores porque estão felizes com o local onde trabalham. A motivação dos funcionários promove a diferenciação competitiva de uma empresa e garante o aumento da produtividade dos funcionários.

Em ambientes organizacionais onde um grupo de pessoas é mantido aos mesmos benefícios, chefes, remuneração, clima organizacional, pode haver pessoas motivadas e outras não. Essa situação mostra a forte influência dos aspectos individuais, onde são as mais difíceis para os líderes trabalharem em questão, pois é a tarefa e a responsabilidade de motivar sua equipe.

Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si. (BERGAMINI, 2002, p.63).

### 3.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Um ambiente de trabalho adequado é essencial para que o colaborador se sinta bem com o trabalho e a sua equipe, pois as pessoas reagem em uma determinada maneira de acordo com as demandas do serviço entregue no dia a dia, podem ser de impacto positivo ou negativo na sua produção diária dentro da organização.

“[...] percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos e externo à organização. A ideia do clima organizacional remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato.”. (FLEURY, 2002, p.291, apud, GONÇALVES, Heurea Ribeiro, 2017, p.9).

Um ambiente organizacional pode ser dividido em:

**Interno:** representa os elementos internos como funcionários, administradores, líderes, cultura, estrutura organizacional, suas tecnologias.

**Externo:** apresenta o que a empresa opera para oferecer para a população, representado pelos limites fora da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p.52), “o clima constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.” O que isso representa é os sentimentos que os funcionários têm em relação ao ambiente de trabalho, pode ser percebido psicologicamente e apresenta-se de várias formas, alguns se tornam mais sensíveis que outras em relação seu trabalho.

[...] conhecer a percepção que o funcionário tem da empresa e o que acha, sente ou pensa sobre o negócio. A participação deve ser espontânea, tanto quanto deve ser preservada a identidade de quem responde a pesquisa [...] quando empresas e colaboradores estão unidos, é inevitável que falem uma mesma linguagem, compartilhem interesses comuns, apoiem-se mutuamente e concentrem-se na conquista de melhores condições de trabalho e produtividade. (BOOG, 2001, p.263 e 265).

O estudo do ambiente organizacional é a base do processo de gestão de pessoas, pois é ela que irá oferecer a ação de analisar, detalhar e explicar o que precisa ser feito para que os colaboradores tenham um bom desempenho dentro da organização, resultando a um processo motivacional, fazendo com que os mesmos trabalhem melhor e mais motivados no ambiente de trabalho em busca de resultados positivos, adquirindo também conhecimentos com os diretores, gerentes e líderes.

A maior vantagem de se realizar uma pesquisa do ambiente organizacional é:

[...] conhecer de forma estruturada seus processos sociais e a forma de se relacionar com eles, bem como prepara um plano de ação que propicie à empresa melhorar a produtividade e a saúde organizacionais. (BUENO, 2008, p. 1, apud, COSTA, Ana Carolina Santos, 2012, p.47).

Portanto toda organização que está comprometido com a qualidade e a administração do ambiente organizacional se torna algo fundamental e estratégico para o fator motivacional de todo colaborador. Cabe ao Recursos Humanos saber gerenciar o ambiente, mas os gestores, líderes devem ter em mente o que os seus funcionários têm em mente para tornar o ambiente mais agradável e favorável para realizar as atividades propostas, assim trazendo satisfação e qualidade no resultado e tornando a organização cada vez mais competitiva.

### 3.6 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

Como dito anteriormente o *Endomarketing* é uma estratégia para o marketing interno, pois ela busca entender quais as necessidades e desejos dos colaboradores, assim transformando os funcionários em fator de comunicação para os clientes externos do qual ajudam a divulgar a cultura, produtos, os interesses interna da empresa.

Os colaboradores começam a pensar e ter suas próprias opiniões e esforços reconhecidos, tornando assim uma imagem forte para a organização. A opinião e a visão do público interno influenciam a visão dos clientes externos. Assim, quando um funcionário entende e acredita no que está apresentando, pode vender muito bem o produto.

De acordo com o Gronroos (1993, apud, SILVA, Maiara Gama, 2013, p.22), o mercado interno é composto por colaboradores e empregados, se haver motivação por parte da organização, obtenham um melhor desempenho para atender os clientes externos, o que pode trazer benefícios para dentro da empresa. Além disso, Gummesson (2005) ressalta que, os colaboradores ficam cada vez mais motivados e determinados a mostrar resultados e elevar o espírito de serviço e a orientação ao cliente quando são bem treinados e informados.

As organizações tem buscado bastante estabelecer uma boa relação com seus colaboradores, assim atingindo uma satisfação para ambos, e para alcançar este objetivo tende de oferecer bons benefícios. Assim as empresas tendem a continuar buscando novas formas de se manter competitiva no mercado, sem esquecer de que o papel fundamental é manter seus funcionários satisfeitos e motivados e o que nos mostra este entendimento seguido o Brum, (2005) “surgiu pela necessidade das empresas em demonstrar o amor que dizem sentir pelos funcionários”.

### 3.8 PRINCIPAIS VANTAGENS

O colaborador é um cliente potencial, e como qualquer cliente satisfeito, sua satisfação é repercutida. Com isso entende-se que o *Endomarketing* é uma demonstração positiva de como a organização trabalha com sua comunicação interna, e com isso agrega com diversas vantagens na empresa.

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e vontade da alta administração em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna – carregada de sentimentos, entendimentos, visão, compreensão, dedicação, conhecimento, valorização e criação de vínculos e valores que retratem uma cultura organizacional que viabiliza a existência de uma organização com credibilidade. (NASSAR, Paulo 2005, p.115).

Diante disso, entende-se que à medida que o colaborador nota sua importância na organização, isso conseqüentemente aumentará o nível de satisfação com a empresa, e a partir disso a empresa obtém diversas vantagens, tais como:

### **3.8.1 REDUÇÃO DE TURNOVER**

Turnover, ou também conhecido como rotatividade de pessoal, é a mensuração da quantidade de colaboradores que se demitem da organização em um determinado período. Sabe-se que manter os colaboradores na equipe é um grande desafio, e que a rotatividade gera um custo muito alto para a organização que vai além das verbas rescisórias, pois é necessário que seja feito um novo recrutamento, treinamento, o que pode reduzir o comprometimento organizacional.

A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas. (OLIVEIRA, 2010, apud SILVA, Priscila Bez, 2012, p.52).

Moreira (2014), relata que a alta rotatividade é muito preocupante para as empresas, pois além dos prejuízos monetários, a organização pode ter uma grande perda na qualidade de seus serviços.

Com a ferramenta de *Endomarketing* essa rotatividade tem uma grande diminuição, pois uma equipe motivada e satisfeita no ambiente organizacional, faz com que as chances dos colaboradores de quererem sair ou trocar de empresa sejam bem menores. Os colaboradores

passam a perceber as vantagens de se trabalhar dentro da organização, pois o ambiente organizacional torna-se mais gratificante para eles.

### **3.8.2 RETENÇÃO DE TALENTOS**

Quando a organização investe no bem-estar e satisfação de seus colaboradores, ocorre a fidelização destes, e como dito anteriormente diminui a rotatividade de pessoal, o que consequentemente reduz a evasão de talentos.

A retenção de talentos é algo de suma importância para as organizações, pois garante um ambiente mais criativo e produtivo, beneficiando a empresa e o desenvolvimento pessoal de cada colaborador.

Quando a organização obtém um talento acima da média na equipe, a entrega ao consumidor final é mais bem sucedida, superando a concorrência, pois atendem de maneira eficaz, chamando atenção dos consumidores, e decorrente disso há um aumento no número de clientes satisfeitos, gerando uma maior lucratividade e rentabilidade para a companhia.

O talento está substituindo o capital financeiro como recurso estratégico fundamental. A vantagem competitiva e a criação de valor decorrem cada vez mais da alavancagem do capital humano – ideias, expertise e relações que existem dentro da organização. (KURTZMAN, 2004, p.186).

### **3.8.3 MAIOR PRODUTIVIDADE**

Sabe-se que um colaborador desmotivado não se preocupa com os propósitos da organização, não se esforça para o alcance das metas, não produz de maneira satisfatória, prejudicando assim os processos da empresa, prestando um serviço de baixa qualidade ao consumidor.

Ter colaboradores motivados fará com que a produtividade individual seja maior, pois os funcionários acreditarão no caminho que a organização está trilhando, valorizarão os ideais da empresa, sentindo-se parte desse processo no dia-a-dia, percebendo assim sua relevância dentro da organização, se esforçando cada vez mais para o atingimento dos objetivos da companhia.



### 3.8.4 COLABORADORES MOTIVADOS

Sabe-se que o *Endomarketing* visa de maneira geral a motivação de toda equipe interna, pois é por meio dessa ferramenta que a organização apresenta uma abertura para melhorias e novas ideias junto aos colaboradores. Ressalta-se que colaboradores mais engajados, motivados e satisfeitos no ambiente organizacional gera uma maior produtividade, pois os mesmos percebem que estão sendo bem cuidados e que suas atividades estão sendo valorizadas, ou seja, entende-se por meio disso o tamanho da importância individual de cada colaborador dentro da empresa, e por esse motivo se esforçam mais com o objetivo de contribuir com a organização.

Os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores (MATOS, 2009, p.89).

### 3.8.5 VALORIZAÇÃO DO NOME DA EMPRESA

Sabe-se que a produtividade, através de colaboradores engajados com os propósitos da empresa, há um fortalecimento na lucratividade da organização, mas além disso também ocorre um ganho notório em toda visão externa, onde o resultado é a valorização e fortalecimento da marca.

Há anos sabe-se que as marcas são entidades constituídas essencialmente por aspectos intangíveis de percepção e valor que habitam a mente e o coração do usuário, do cliente, do consumidor final. Uma parte considerável das teorias e dos conceitos acerca das marcas comete erro fundamental ao tentar reduzi-las a seus aspectos tangíveis, como um nome, um logotipo, uma embalagem, a lembrança desse nome, marketing ou ainda outros valores de quantidade vinculados a eles, como preço, logística de distribuição etc... (NUNES E HAIGH, 2003, p.40).

Os colaboradores são os responsáveis pela transmissão da mensagem que a organização deseja disseminar, pois são os mesmos que compartilham com amigos e familiares tudo o que ocorre internamente na empresa, quais são os valores organizacionais, se estão satisfeitos ou não com a cultura organizacional, o que resulta na atração de novos olhares do ambiente

externo, elevando a importância e respeitabilidade da companhia como um todo, tornando perceptível todos os valores da organização.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como objetivo de apresentar o *Endomarketing* como Ferramenta de Gestão, onde possui um papel essencial que auxilia na valorização dos colaboradores, através de programas de valorização com o foco na qualidade de vida e bem-estar de todos no ambiente interno da organização.

Em vista de um novo ambiente mercadológico, onde as mudanças acontecem de forma mais acelerada, exige-se de todos, inclusive das organizações, esforços com objetivo de acompanhar constantes renovações, o que faz necessário a adequação em meio a este cenário. Grande parte das empresas notaram que para o alcance dos objetivos estratégicos, é essencial maior comprometimento e engajamento de seus colaboradores, e com isso surge-se a necessidade de se atentar ao ambiente interno da empresa, onde objetivo fundamental é fidelizar o cliente interno e através disso consequentemente atingir o público alvo desejado.

É o cliente interno, ou seja, os colaboradores que divulgam ao mercado o que a empresa tem a oferecer, transmitindo seus valores e ideais. Para isso é necessário que o cliente interno se sinta contente e motivado com o seu trabalho, fazendo com que os mesmos atendem de maneira eficaz as necessidades do cliente externo.

Ao longo deste trabalho identificou-se as vantagens da implantação do *Endomarketing*, destacando o cliente interno, que é de suma importância para a organização se manter competitiva no mercado, sendo necessário a utilização de ferramentas que favorecem um ambiente interno mais propício, e que trazem diversos benefícios. Por esse motivo é extremamente importante uma boa gestão de liderança, visando a qualidade de vida no ambiente organizacional, através dos instrumentos do *Endomarketing*, tais como treinamento de desenvolvimento interno, valorização das pessoas, programas de recompensas e de benefícios, renumeração adequada, motivação, estímulo a renovação e a criatividade, o que consequentemente acaba atraindo talentos e diminuindo a rotatividade.

Conclui-se que o *Endomarketing* é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e sucesso organizacional, pois através de seus métodos possibilita a organização entender o que pensa o seu público interno, e assim torna-se possível diagnosticar as necessidades e subsequente atendê-las, resultando na satisfação dos colaboradores e um maior engajamento, tornando-o os principais aliados da organização. Mediante a utilização dessa ferramenta percebem-se diversas vantagens à companhia, tornando-a mais competitiva no mercado, pois

colaboradores motivados e alinhados com os objetivos e visões da organização são mais eficazes e agregam mais valor.

Por fim, pode-se dizer que o *Endomarketing* é uma ferramenta poderosa de gestão, porque destaca a importância das pessoas dentro da organização, as quais são o maior patrimônio da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Dayane Alves. **Falta de Motivação: Raiz de Grandes Males Organizacionais**. 2010. Monografia (Pós graduação de Pedagogia Empresarial) – Universidade Cândido Mendes Instituto a vez do Mestre – Niterói, 2010.

BARRETO, Carolina Anochi. **Motivação no ambiente de trabalho**. 2013. Monografia (Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Pindamonhangaba – Fapi, Pindamonhangaba, 2013.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. Revista de Administração de Empresas da FGV, Vol. 1, No. 2, Nov 2002.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BOOG, G. G. **Manual Oficial da ABTD**. São Paulo: Pearson, 2001.

BRUM, A.M **Endomarketing: como estratégia de gestão**. 3ed. Porto Alegre: L&M, 2005.

\_\_\_\_\_, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresa que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: ABRPRS/Santa Catarina, 1995.

\_\_\_\_\_, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BUENO, Barbara Mariane Aparecida. **Endomarketing: uma ferramenta estratégica de gestão**. 2013. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA – Assis, 2013.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 2. ed. London: Tavistock. Publications limited, 1971.

CABRAL, Antônio. **Análise da aplicação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/analise-da-aplicacao-da-teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-e-da-teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg>. Acesso em: 19 maio 2022.

CARVALHO, A.V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier. 2000.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital das organizações**. 9 ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **I. Gestão de Pessoas**, 2 ed. Campus LTDA, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

COSTA, Ana Carolina Santos. **A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho**. 2012. Monografia (Especialização em Administração para Engenheiros) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

COSTA, Douglas Alves. **gestão de pessoas: identificar o perfil motivacional de empregados de uma empresa pública junto aos colaboradores de um determinado setor da empresa**. 2018. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Escola Nacional Administração Pública - ENAP– Brasília, 2020.

CUNDIFF, Edward W.; STILL, Richard R.; GOVONI, Norman A.P. **Marketing Básico**. São Paulo: Atlas, 1979.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Mariana. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso**. Gupy, 2022. Disponível em:< <https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento> >. Acesso em: 13/05/2022.

FARIA, Andrielle de Almeida, MARTINS, Jhéssica Mendes. **valorização do capital humano**. 2014. Monografia (Graduação Curso de Administração de Empresas) – Faculdade de Pindamonhangaba – FUNVIC, 2014.

FERREIRA, Camila Lopes; RAMOS, Bruno Schmidt. **O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado.** Revista de Engenharia e Tecnologia, v. 2, n. 2, p. Páginas 71-80, 2010.

FRACASSO, Sabrina Marina, **motivação empresarial: com ênfase em micro e pequenas empresas.** 2018. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Ensino Superior de Assis – IMESA, Assis, Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para economia de rede.** Porto Alegre: Bookman, 2005, 2. Ed.

KOTLER, P. **Marketing. Edição compacta.** São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_, Philip. **Administração de Marketing.** 10 Ed. São Paulo: Pearson, 2000.

\_\_\_\_\_, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5 ed. São Paulo:Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição.



KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

KURTZMAN, J. **MBA definitivo: soluções criativas e as melhores ideias das mentes mais brilhantes do mercado**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, Frâncico José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao Estratégico**. 12ª Edição. São Paulo. Futura, 2007.

MASLOW, A. H. Motivation and personality. New York: Harperry Row, publishers, 1970  
Maslow, Abraham (1943). «A theory of human motivation». **Psychological Review**, 50(4), 370396

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 216 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

McCARTHY, E. Jerome & PERREAULT Junior, Willian. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDES, José. **Um estudo das práticas dos conceitos de Maslow no gerenciamento para a melhoria contínua do setor de manutenção: Uma proposta de avaliação e controle da eficiência de processos industriais.** 2015. Monografia (Mestre em Engenharia Mecânica) - Universidade Santa Cecília – Santos, 2015.

MOREIRA, Wellington. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal.** Disponível em: <https://caputconsultoria.com.br/como-as-empresas-encaram-a-alta-rotatividade-de-pessoal>. Acesso em: 16 mai. 2022.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna a força das empresas.** Volume 2. São Paulo: Aberje Editorial São Paulo, 2005.

NUNES, Gilson, HAIGH, David. **Valor do Intangível.** Rio de Janeiro. Editora: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Joao Pedro. **Marketing Digital a Favor da Comunicação Interna.** 2018. Centro Universitário Una – Belo Horizonte - MG, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial.** 18ª Edição. São Paulo. Atlas, 2009.

REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL UNIVEM. **terceiro setor: as contribuições de uma organização sem fins lucrativos para a cidade de marília.** Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1551/TCC%20%20capitulos%20completos%20comFichaCatalográfica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 mai. 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 306 p.

RODRIGUES, Carla Oliveira. **Análise sobre as necessidades humanas de Maslow na organização tema engenharia.** 2020. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Evangélica de Rubiataba – Rubiataba, 2020.

SANTOS, Adriana Fabiano. **a importância do treinamento para o desempenho a importância do treinamento para o desempenho organizacional.** 2016. Monografia (Trabalho de Conclusão em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA – Assis, 2016.

SANTOS, Diego Aparecido Tenório. MARTINS, Flávio Alves. **Terceiro setor: as contribuições de uma organização sem fins lucrativos para cidade de Marília.** 2016. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Fundação de Centro Universitário Eurípides de Marília – Univem, Marília, 2016

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações.** 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

SILVA, Maiara Gama. **ENDOMARKETING COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO.** 2013. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA – Assis, 2013.

SILVA, Priscila Bez. **Turnover: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico.** 2012. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2012.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **A IMPORTÂNCIA DE VALORIZAR OS COLABORADORES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.** 2016. Congresso Nacional de Excelência em Gestão – LATEC/UFF. 30/09/2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006. p 451.

STEFFEN, Renata Aline. **A INFLUÊNCIA DO MIX DE MARKETING E DOS FATORES COMPORTAMENTAIS NAS DECISÕES DO CONSUMIDOR: O Caso SAYURI Produtos Orientais.** 2009. Monografia (Trabalho de conclusão de estágio) – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, 2009.

TORALES, Priscila Anderson. MARTINS, Flávio Alves. **a importância da comunicação interna na gestão de pessoas: um estudo de caso na junta comercial.** 2021. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – Campo Grande – MS, 2021.

TRANJAN, R.A. **A Empresa de Corpo, Mente e Alma.** São Paulo: Editora Gente, 1997 (1ª ed.). 2003 (4ª ed.).

## GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

**Endomarketing:** Ferramenta de gestão voltada para o ambiente interno de uma organização, com foco na comunicação e relacionamento.

**Feedback:** Avaliação e transmissão das atitudes e resultados, sendo o ato de dar um retorno com o foco de se obter melhorias.

**Marketing:** Estratégia empresarial que visa atender as necessidades e/ou desejos de um determinado mercado.

**Stakeholders:** Refere-se às partes interessadas de uma organização, por exemplo: fornecedores, colaboradores, etc.

**Turnover:** Informativo que indica a rotatividade de funcionários em determinado setor.