



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
MBA - GESTÃO DE TALENTOS E COMPORTAMENTO HUMANO**

**ENDOMARKETING: INOVANDO AS TÉCNICAS UTILIZADAS NA
GESTÃO DE PESSOAS, UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.**

CURITIBA

2014

SULAMITA DURÃES PEREIRA

**ENDOMARKETING: INOVANDO AS TÉCNICAS UTILIZADAS NA
GESTÃO DE PESSOAS, UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.**

Trabalho apresentada ao Programa de Pós-Graduação no MBA de Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial a obtenção do título de especialista.

Profa. Dra. Simone Regina Didonet

CURITIBA

2014

Endomarketing: inovando as técnicas utilizadas na gestão de pessoas, uma revisão bibliográfica.

*Sulamita Durães Pereira

Resumo:

O atual cenário de mercado se caracteriza por ser competitivo, as empresas buscam diferenciais para alcançarem mais clientes ou até mesmo, para manter os que já possuem. O mercado de trabalho não se mostra diferente, existe grande demanda por mão de obra qualificada e as empresas competem entre si para conquistar os melhores profissionais, mas só conquistar um bom profissional para as empresas não é o suficiente é preciso mais. Atrair, reter e engajar os bons funcionários, esses são os principais desafios e preocupações das áreas que administram pessoas e dos gestores em geral. Em um mercado competitivo se torna essencial ter funcionários alinhados a missão e aos valores da empresa e promover a sinergia entre a organização e seu pessoal é de grande valia para as organizações, para tal vem se utilizando uma técnica derivada do Marketing, o Endomarketing que não necessariamente cria novas formas de gestão de pessoas mas inova as já existentes para que essas resultem em colaboradores motivados e satisfeitos com o seu trabalho, que possam assim gerarem serviços ou produtos de melhor qualidade ou de maior valor agregado. O presente trabalho teve por objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre o Endomarketing e a Gestão Pessoas e sucessivamente analisar sua utilização inclusive como um possível gerador de diferencial competitivo. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico. Ao final desse estudo foi possível compreender a relação entre o Endomarketing e a Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing Interno. Cliente interno. Administração de pessoas. Gestão de pessoas.

1 Introdução

Crescimento de Market Share, fidelização dos clientes externos, são alguns dos objetivos mais desejados pelas empresas atuantes no atual cenário mercadológico. Para alcançar esses e outros objetivos grande parte das empresas focam seus esforços em melhorar a prestação de serviços e buscam continuamente a qualidade superior para seus produtos. No caminho para alcançarem suas metas se deparam com um ativo fundamental para gerarem diferencial competitivo os funcionários (GRONROOS, 2003).

O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento de pessoas com o foco em desenvolver nos empregados uma consciência no cliente. Vários autores e profissionais passaram, evolutivamente, a reconhecer com clareza que o endomarketing pode ajudar a empresa a atingir suas metas estratégicas e inclusive gerarem vantagem competitiva (BEKIN, 2004).

A utilização do marketing interno, também chamado de Endomarketing, pela Gestão de Pessoas auxiliou a consolidar a importância estratégica dessa área para a empresa, visto que a pouco a Gestão de Pessoas era vista apenas com atuação operacional interna, sem visão estratégica para as organizações (CHIAVENATO, 2010). Porém segundo Gronroos (2003, p. 406), “A Gestão de recursos humanos não é somente uma questão interna, mas também é uma questão de assegurar que os funcionários contribuam para o desempenho externo” das organizações.

O marketing interno é a inovação de várias técnicas da gestão de pessoas já existentes a décadas mas que se foram reformuladas para o cenário atual e podem auxiliar as empresas na busca continua por melhores resultados (BEKIN, 1995).

Uma das principais premissas do endomarketing é que ele entende que os empregados constituem o primeiro mercado para as organizações o chamado mercado interno. E que se os serviços, produtos, ou as campanhas de comunicação não conseguirem ser vendidos e entendidos pelo público interno, tão pouco poderá ser bem sucedido quando forem apresentados aos clientes finais externos (BEKIN, 2004).

“O endomarketing deve partir de três premissas básicas: 1) Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; 2) Funcionários tem expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado da organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;

3) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas.” (BEKIN, 1995, p.40).

Kotler e Keller (2012), definem o endomarketing como um processo gerencial holístico, ou seja, atua em todos os *Stakeholder* e nos níveis internos das empresas desde a base operacional até os níveis estratégicos. Gronroos (2003), complementa ao dizer que todos os funcionários independentemente de sua função devem estar informados e alinhados a estratégia da empresa sabendo que seu foco está na satisfação do cliente, mesmo que esses não sejam diretamente ligados a áreas que prestam atendimento direto ao cliente. Os funcionários precisam ser constantemente moldados e estimulados para buscarem a melhoria dos processos e se manterem satisfeitos com o trabalho pois “A falta de um serviço eficaz pode matar um bom produto ou até mesmo comprometer o sucesso do plano como um todo.” (Bekin 1995, p. 38).

Para Gronroos (2003), as empresas devem considerar os funcionários como recursos geradores de receita e não somente como um custo, e como em qualquer recurso deve ser feito investimentos nestes para o reter na organização. Kotler e Keller (2012, p. 701), conclui que “somente quando todos os funcionários percebem que seu trabalho é servir e satisfazer os clientes é que a empresa se tornara uma vendedora eficaz.”.

Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre o Endomarketing, mostrando sua relação com a Gestão de Pessoas e sucessivamente sua utilização como um possível gerador de diferencial competitivo. Neste estudo é apresentando uma revisão da literatura sobre o tema, utilizando como metodologia a revisão bibliográfica, e com o objetivo de responder a seguinte pergunta: O que é e para que serve o Endomarketing, segundo a opinião dos estudiosos do tema? O estudo se mostra relevante, pois após a sua leitura é possível refletir sobre o tema e obter conhecimentos e conceitos aplicáveis a realidade de várias empresas. Possivelmente, a contribuição desse trabalho, é a possibilidade que fornece ao leitor que inicia seus estudos sobre o tema uma base sobre os pontos mais relevantes do endomarketing.

2 Discussão teórica.

2.1 Gestão de Pessoas.

Da sua criação e até pouco tempo atrás, a então chamada administração de pessoas era vista apenas como uma área que trabalhava executando serviços rotineiros, burocrático e operacionais como as admissões, folhas de pagamento e demissões da mão de obra utilizada, de acordo com a legislação vigente (CHIAVENATO, 2010).

Com o passar do tempo um novo cenário surgiu forçando as organizações a se adaptarem. O mercado passou a ser globalizado aumentando a competitividade e concorrência entre as empresas. Surgiu a necessidade de ter e manter algum tipo de vantagem competitiva para sobreviver no mercado, pois apenas aspectos como: preço, qualidade, pioneirismo, entre outros, não são mais diferenças que possam garantir longevidade da empresa. A implantação de uma Gestão Estratégica nas organizações se tornou uma ação necessária, e a participação da área de Gestão de Pessoas neste processo foi considerada de vital importância (Romero, 2013).

O novo papel da Gestão de Pessoas atualmente não envolve somente as práticas, políticas e funções da área, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio da organização, este implica em perceber as pessoas como parceiras da organização, e não mais como recursos (Romero, 2013).

Quadro 1 – Gestão de Pessoas como recursos humanos e parceiras da organização

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIRAS
1. Preocupação com normas	1. Preocupação com resultados
2. Subordinação à chefia	2. Foco no cliente interno e externo
3. Ênfase na tarefa	3. Visão sistêmica e integrada
4. Responsabilidade	4. Comprometimento
5. Mão de obra	5. Capital intelectual

Fonte: Chiavenato, 2010.

“As organizações precisam de pessoas e as pessoas precisam das organizações. As organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam alcançar objetivos. Portanto, é importante que essa relação seja proveitosa para ambos os lados, ou seja. Uma relação ganha-ganha.” (ROMERO, 2013, p.16).

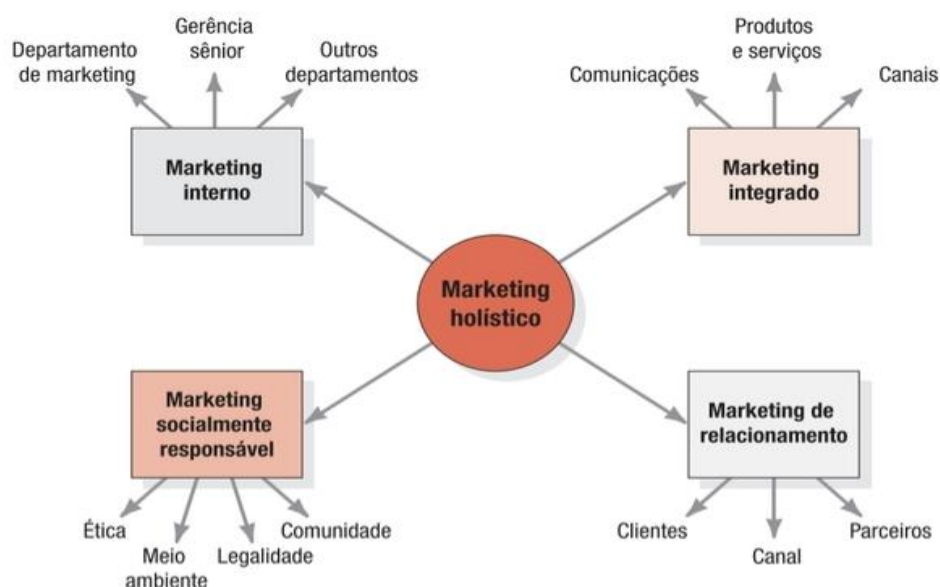
2.2 Do Marketing ao Marketing Interno.

O Marketing é inicialmente algo que identifica as necessidades e desejos dos clientes e proporciona as empresas através de suas ferramentas que estas consigam suprir as necessidades dos clientes o que sucessivamente resulta positivamente para a organização através do crescimento do volume de vendas, aumento da participação de mercado, ou maior valor agregado dos produtos (KOTLER e KELLER, 2012). Mas o Marketing não precisa necessariamente ser apenas voltado para o cliente externo, suas práticas podem ser focadas no público interno das empresas; os funcionários, tal ação é conhecida como Marketing Interno ou Endomarketing.

O conceito de Marketing Interno ou Endomarketing [a maioria dos autores aceitam ambos os termos como sinônimos] não é um fenômeno novo, a muito se nota a preocupação dos profissionais de gestão de pessoas e outros gestores em terem atividades ou campanhas, dirigidas aos funcionários da empresa, mas é apenas a partir da década de setenta que vemos a utilização na literatura de um termo específico para essas ações o “Marketing Interno” (GRONROOS, 2003). Algum tempo depois, na década de 90 o termo Endomarketing foi amplamente utilizado e difundido no Brasil, graças ao brasileiro Saul Bekin, que já estudava e utilizava essa ferramenta de Marketing, também, desde a década de 70, porém ainda sem nomeá-la como Endomarketing (BEKIN, 2004). Segundo Bekin (1995), o Endomarketing é um Marketing total, ou seja uma evolução do Marketing tradicional “Estamos, portanto, diante de uma redefinição que amplia a prática do marketing, tornando-o um valor que percorre a empresa de ponta a ponta.” (Bekin 1995, p.22). Isso nos mostra que o Marketing Interno vem complementar as estratégias de Marketing tradicional potencializando seus resultados, pois atua de dentro para fora da empresa, desde o funcionário até o cliente, utilizando uma abordagem semelhante a do Marketing externo.

O Endomarketing foi incorporado ao chamado Marketing holístico, conceito recente criado por Kotler e Keller que reconhece a amplitude do Marketing, ou seja, acredita que o Marketing deve atuar em todas as partes envolvidas para o sucesso da organização - os chamados de *stakeholders* – estes que estão diretamente relacionados aos resultados que as organizações podem gerar. Este conceito, entre outros aspectos, mostra que a relação de interdependência deve ser considerada no desenvolvimento das estratégias de Marketing, ou seja, antes se pensava apenas em ações de Marketing com foco nos clientes finais, após a compreensão do Marketing Holístico passa-se a realizar o planejamento estratégico de Marketing considerando todos os ambientes e agentes aos quais a empresa se relaciona ou sofre interferência, pois se enxerga que as práticas realizadas pelos *stakeholders* interferem diretamente nas estratégias da empresa, em seus resultados e nos seus clientes (KOTLER E KELLER, 2012).

Figura 1 - Dimensões do marketing holístico.



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.16).

Bekin (1995), cita três premissas básicas do Endomarketing como um processo holístico;

- “1) O endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa;
- 2) O processo de endomarketing requer conhecimento, informação, comprometimento e apoio decidido dos altos executivos da empresa, do comando da empresa;
- 3) O processo de Endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.” (BEKIN 1995 p.41).

2.3 Endomarketing e a Gestão de Pessoas.

Gestão de Pessoas e Endomarketing não são a mesma coisa embora tenham muito em comum, o primeiro oferece as ferramentas que podem ser usadas no marketing interno, o segundo informa as diretrizes sobre como essas ferramentas devem ser usadas, por exemplo, a Gestão de Pessoas possui uma ferramenta chamada treinamento, por sua vez o marketing interno direciona essa ferramenta para ao capacitar os funcionários esses também sejam orientados para o cliente. A implantação bem sucedida do Endomarketing requer que Marketing e Gestão de Pessoas trabalhem juntos (GRONROOS, 2003).

“O conceito de endomarketing compreende as práticas executadas por uma organização ao considerar seus colaboradores como clientes internos, partindo-se do princípio de que a empresa é capaz de atuar com excelência junto a seus clientes se estiver bem posicionada em relação a seu público interno” (MASCARENHAS; ZAMBALDI; NATRIELI, 2010, p.3 citado por BEKIN, 1995).

Ainda segundo Mascarenhas, Zambaldi e Natrieli (2010), a organização deve considerar seus colaboradores como seus primeiros clientes e se esforçar para atraí-los, engajá-los e retê-los, quando a empresa orienta o público interno a absorver e transmitir a missão, visão e os valores da empresa para o público externo, está utiliza o Endomarketing como uma ferramenta da gestão estratégica com o objetivo de alcançar vantagem competitiva. E por também visar atrair, engajar e reter colaboradores, é também considerado um instrumento de Gestão de Pessoas.

O termo Endomarketing é um conceito abrangente que cobre uma variedade de atividades e processos internos que não são novos, em sua maioria são os mesmos aspectos presente no modelo de gestão de pessoas desde o início de sua concepção até a forma que conhecemos hoje, mas que se forem ofertados de forma inovadora aos empregados, proporcionam uma abordagem e visão diferenciada que resulta no desenvolvimento de uma orientação dos funcionários para o cliente (GRONROOS, 2003).

Segundo Brum (2003, p.56), “A integração da pessoa com a empresa é um dos principais objetivos do endomarketing”. Essa integração deve gerar uma

“Parceria ganha-ganha na qual os dois lados ganham, as pessoas sentem que estão trabalhando para uma organização que lhes oferece algo em troca, tal como oportunidades para se desenvolver, um ambiente incentivador, acesso a habilidade, informações e apoio de uma equipe geradora de conhecimento e é claro um salário aceitável.” (GRONROOS 2003, p.406).

Não há nenhuma lista exclusiva de atividades que devem pertencer a um processo de Endomarketing. Qualquer função ou atividade que possa ser promovida que resulte em desenvolver ou favorecer a orientação dos funcionários a melhor servir os clientes podem ser consideradas como ações de Endomarketing (GRONROOS, 2003). Porém Brum (2000), cita algumas atividades, canais, meios e métodos que são tipicamente utilizados como atividades de endomarketing; entre elas estão a comunicação interna através dos vários canais de comunicação que possa existir na empresa, e alguns métodos de RH como pesquisa de clima, treinamentos, benefícios (através do Marketing de Benefícios), ferramentas de reconhecimento e recompensas, percepção de qualidade, ações de motivação, trabalhos para engajamento das equipes, entre outros.

Para Brum (2003), uma ferramenta que se destaca pelos seus resultados, - se bem aplicada através do endomarketing, - é a comunicação interna, essa ação consiste em dar valor e visibilidade à informação que já existe dentro da empresa. A autora esclarece que apesar de semelhança a “Comunicação Interna e Marketing Interno não são a mesma coisa, embora possam ser utilizados para o mesmo fim.” (BRUM 2003, p.95). A principal diferença não está no conteúdo, mas sim na forma de apresentar as informações aos funcionários. “O ‘trabalhar a informação’ se dá através da utilização de técnicas e estratégias de Marketing que, embora sirvam para envolver, sensibilizar e emocionar, o objetivo final é a qualidade, a produtividade e, por consequência, o lucro.” (BRUM 2003, p.96-97).

Segundo Brum (2003), as empresas esperam que o Endomarketing resulte no envolvimento total dos funcionários com o negócio e seus desafios, mas para tal “Quando fazemos endomarketing, temos que ter consciência de que os resultados irão aparecer a médio e longo prazo, dependendo do nível de resistência existente entre as pessoas que fazem o dia-a-dia da empresa.” BRUM (2003, p.112).

2.4 A Implantação Do Endomarketing.

Administrar pessoas constitui no elemento central do trabalho de todo gestor, independe da área de atividade que ele esteja locado – finanças, produção, marketing etc. – para alcançar os objetivos e entregar os resultados os gestores necessitam saber lidar com as pessoas, em outras palavras, gerenciar significa fazer algo através das pessoas (CHIAVENATO, 2009). Para uma bem sucedida implantação do Endomarketing é necessário que parta da alta gestão a iniciativa e o exemplo da adesão a esse modelo de gestão e com suporte ativo e contínuo da diretoria. O processo não pode ser visto ou interpretado apenas como teoria, pois é a partir do bom exemplo dado pelo alto escalão da empresa que irá influenciar as demais funções e níveis hierárquicos (SPILLER. et al., 2004).

Outro fator importante para a implantação do Endomarketing, segundo Bekin (2004), é utilizar ferramentas de diagnósticos na organização, pois antes de implantar esse modelo de gestão é necessário ter uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa. Ainda segundo o autor é a partir desse diagnóstico que obtemos os pontos fortes e fracos da empresa, do ponto de vista interno, para direcionar as ações nas áreas críticas.

Os três pré-requisitos para o endomarketing bem-sucedido segundo Gronroos (2003), são:

- O endomarketing tem de ser considerado como parte integral do gerenciamento estratégico;
- O processo de endomarketing não deve ser contra tacado pela estrutura organizacional de uma empresa ou pela falta de apoio da administração; e
- A alta administração deve demonstrar constantemente um apoio ativo para o processo de endomarketing.

O Endomarketing é um processo contínuo, mudanças na estratégia, nas tecnologias ou em outro fator que afeta a organização devem ser sempre cuidadosamente introduzidas. Mudar a cultura corporativa para uma orientada para o cliente leva tempo, e depois de implantada a cultura terá que ser cultivada continuamente (GRONROOS, 2003).

2.4 Atraindo, engajando funcionários através do Endomarketing.

“O recrutamento é um processo de localização, identificação, e atração de candidatos para a organização” (CHIAVENATO, P. 26. 2010). Ainda segundo o autor o recrutamento possui um papel importante para a empresa, pois é através dessa ferramenta que é fornecido talentos para as organizações. Para Spiller. et al. (2004), quando utilizamos o endomarketing desde a entrevista com os candidatos este se torna mais abrangente, visando conhecer não apenas as aptidões do candidato, mas também sua identificação com os valores da empresa.

No antigo modelo de administração de pessoas ao planejar o conteúdo a ser passado no momento do recrutamento era transmitido apenas informações gerais inerentes a vaga como, salário, benefícios, e os processos operacionais da vaga. As descrições dos cargos eram feitas de forma que contemplasse apenas aquele processo específico, não visualizando o conjunto como um todo, ou seja, não se passava para os candidatos a importância daquela função para a organização ou os benefícios que trabalhar naquela empresa pode gerar ao candidato (CHIAVENATO, 2010).

Para Gronroos (2003), atualmente quando utilizamos técnicas derivadas do Marketing no processo de descrição e apresentação de cargos compreendemos que devemos apresentar a empresa de forma a despertar o interesse do candidato a participar ativamente das ações da empresa e que essas ações independentemente do setor de atuação do funcionário podem refletir na imagem da empresa perante seu cliente, e sucessivamente em seus resultados. É preciso moldar os colaboradores para que suas ações sejam segundo os valores da empresa. Segundo Spiller. et al. (2004), o primeiro passo começa na integração do funcionário aonde é necessário envolvê-lo com a visão da empresa e não só apenas com suas atividades e o organograma.

É essencial conseguir e manter o tipo certo de funcionários em uma empresa. O endomarketing bem-sucedido começa no recrutamento e contratação, o que, por sua vez, requer descrições de cargos adequados nas quais são caracterizados as tarefas de marketing e, tempo parcial dos funcionários (GRONROOS 2003, p.419).

Kotler e Keller (2012), cita o exemplo da empresa Xerox que em todas as descrições de cargos existentes, independentemente do nível hierárquico, há uma explicação de como aquela função está ligada ao negócio da empresa e mostra que

na execução das pequenas atividades do dia-a-dia, estão pontos relevantes que afetam diretamente a satisfação do consumidor final, e conclui que se as tarefas forem executadas com foco no cliente essas pequenas atitudes podem virarem verdadeiros diferenciais competitivos para as empresas.

Para Bekin (2004), o Endomarketing estabelece um processo de troca que constrói lealdade no relacionamento do público interno e a empresa, ainda conforme o autor, um fator decisivo para que ocorra essa lealdade é o acesso dos funcionários ao conhecimento dos objetivos da organização e de preferência que esses objetivos estejam harmonizados com o de cada pessoa, Bekin (2004, p. 46) conclui que “a importância de manter um atento grau não só de informação mas também de comunicação com o público interno é o que determina que toda a empresa caminhe uniformemente em uma mesma direção”

Essa comunicação constante e eficaz é considerada pela maioria dos autores como uma ferramenta de grande importância para o endomarketing que se destaca entre as demais. Segundo Spiller. et al. (2004), os principais meios de comunicação utilizados pela gestão de pessoas e que podem ser usados como canais de endomarketing são: jornal interno, intranet, panfletos, pôsteres, manuais, quadros de aviso, filmes, entre outros. Ainda segundo o autor as oportunidades de contato com o funcionário para realizar as ações de comunicação existem naturalmente, desde o processo de seleção passando pelos programas de integração, treinamentos, até chegar nas atividades cotidianas ou eventos comemorativos. O importante é transformar a simples comunicação interna em uma ação de endomarketing que além de transmitir informação, passa ou reforça valores.

Para Brum (2003, p.96), “ainda existe uma miopia muito grande em relação ao endomarketing. Algumas pessoas relacionam a palavra com eventos, palestras motivacionais, estourar de balões, distribuição de camisetas e de ‘bottons’.”, mas mesmo algumas organizações não tendo a exata visão do que é o endomarketing ainda assim

“não se pode dizer que as empresas não fazem endomarketing. Elas fazem, mas às vezes de uma forma não planejada, desorganizada e exagerada, sempre tentando cumprir com objetivos específicos e necessidades pontuais, sem conseguir prever o resultado final na percepção do empregado.” BRUM (2003, p.85).

2.5 Considerações finais

O presente estudo buscou realizar uma revisão bibliográfica sobre o Endomarketing e sua relação com a área de Gestão de Pessoas, apresentando opiniões sobre o tema a partir do ponto de vista de alguns autores supra citados. A reflexão contida neste artigo tem como contribuição a possibilidade de fornecer ao leitor um embasamento sobre o tema desenvolvido neste estudo.

Conforme o embasamento teórico obtido através dos diversos autores utilizados neste estudo, vimos que o modelo tradicional de marketing apenas para os clientes externos vem perdendo a eficiência, e que não é mais apropriado uma empresa não se posicionar estrategicamente sem considerar primeiramente ações para o público interno. Basicamente esse posicionamento diz que antes da empresa tentar vender um valor para os clientes externos, ela já tem que ter convencido seus clientes internos (funcionários) a comprar este valor. Nesse contexto o termo “comprar este valor” significa que o funcionário acredita no posicionamento e nos valores da empresa e assim se torna um aliado da organização. Isso faz que os funcionários busquem constantemente a o seu crescimento profissional, para que resulte na melhoria do desempenho da organização em que atua.

Para criar essas ações focadas no público interno é utilizado um modelo de gestão estratégica chamada de Endomarketing ou Marketing interno, visto que a utilização correta desse modelo de gestão é capaz de capacitar e engajar os funcionários para terem foco nos objetivos estratégicos da empresa. Logicamente que mesmo as ações focadas no público interno acabam gerando resultado positivos também junto ao cliente externo, pois é reconhecido que funcionários engajados e motivados com seu trabalho realizam com mais eficácia e eficiência suas funções, o que por sua vez traz melhorias constantes nos produtos e serviços ofertados pela empresa, podendo inclusive gerar vantagem competitiva.

Verificamos que em geral as ferramentas que são utilizadas pelo endomarketing já são existentes na maioria das empresas, estando grande parte dessas ligadas a área de Gestão de Pessoas, o que precisa ser feito pelo Marketing Interno é apenas transformar essas ferramentas em ações estratégicas redirecionamento o conceito de tais atividades, orientando o foco dessas para o cliente e não mais para o processo.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul F.. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

Brum, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto alegre: L&PM, 2000.

Chiavenato, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. Barueri: Manole, 2009.

Chiavenato, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. Barueri: Manole, 2010.

Gronroos, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Kotler, Philip; Keller, Kevin. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; NATRIELI, Fábio. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, p.1-21, jan./jun. 2010. Semestral. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5940/marketing--endomarketing-e-redes-sociais--fundamentos-teoricos-a-concepcao-de-uma-estrategia-de-gestao-de-pessoas/i/pt-br>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégia**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e Marketing interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.