

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Uma Avaliação Crítica sobre a Teoria de Endomarketing

Carla Rosana Bonalume

Porto Alegre, 2008

Carla Rosana Bonalume

Uma Avaliação Crítica sobre a Teoria de Endomarketing

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Administração.

Orientador: Prof. Melina Terres

Porto Alegre, 2008

Carla Rosana Bonalume

Uma Avaliação Crítica sobre a Teoria de Endomarketing

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. _____

Orientador - Prof. Dr. _____

*Dedico este trabalho aos meus pais,
Darvile e Lorena pela imensa
compreensão.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sr. Annivaldo Primo Rombaldi Junior, por me orientar e incentivar a cursar esta Especialização.

Agradeço a minha orientadora, Mellina Terres, por ter acreditado que o tema proposto por mim poderia ser executado e era pertinente aos propósitos do curso de Pós-Graduação em Marketing.

RESUMO

Este estudo utilizou-se do método de pesquisa exploratório, com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa realizada objetivou associar a teoria de Endomarketing às teorias de Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Para a elaboração das Considerações Finais elaborou-se dois questionários semi-estruturados, com entrevistas em profundidade, onde analisou-se as respostas dos entrevistados das áreas de abrangência deste estudo, bem como a literatura pré-existente que abordasse as áreas de Endomarketing, Marketing e Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Endomarketing, Marketing. Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

ABSTRACT

In this project, it was applied the method of exploratory research with qualitative approach. The qualitative research accomplished, had the purposed to associate the Endomarketing Theory to the theories of marketing, human resources and people management. To develop the final considerations, it was used two questionaries half-structuralized and profound interviews where it was analyzed the answer of the interviewed ones from the studied embrace area, as well as the preexisting literature that approaches Endomarketing, Marketing and people management.

Key Words: Endomarketing, Marketing, People Management and Human Resources.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do pensamento das teorias d Recursos Humanos e Gestão de Pessoas...20	20
Quadro 2: Classificação das atividades de gestão de pessoas.....20	20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes e resultados do conceito de marketing.....	16
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	MARKETING	15
2.2	MARKETING INTERNO	17
2.2.1	O planejamento do Marketing Interno	18
2.3	GESTÃO DE PESSOAS	19
2.4	ENDOMARKETING	20
2.4.1	A Importância do Endomarketing	22
3	MÉTODO	24
3.1	DESENHO DA PESQUISA	24
4	RESULTADOS	26
4.1	PROFISSIONAIS DE MARKETING	26
4.2	PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	32
4.3	PROFISSIONAIS DE ENDOMARKETING	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS DE PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE MARKETING	46
	ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS DE PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	48

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa a seguir tem como objetivo refletir sobre a teoria de Endomarketing e definir a qual escopo das disciplinas de Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas o Endomarketing melhor se adequaria. Serão analisadas as conclusões das respostas dos questionários que serão aplicados a profissionais das áreas de interesse desta pesquisa, bem como analisar a literatura pré-existente.

Primeiramente, a motivação foi buscar entender o posicionamento do Endomarketing e seus objetivos, em virtude da falta de maiores informações sobre o tema grade de disciplinas da Pós-Graduação em Marketing desta Instituição. A pesquisa é dividida em: introdução, objetivos, revisão da literatura, método, análise dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

No capítulo introdutório, apresenta-se o trabalho em si e a maneira como ele está organizado. Na seqüência, desenvolve-se a revisão da literatura onde se descreve a opinião dos autores utilizados para também dar embasamento às análises feitas. Além disso, são abordados os tópicos referentes às teorias de Marketing, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas e Endomarketing.

Em seguida, apresenta-se o método utilizado para a construção do estudo, sendo que a pesquisa escolhida foi qualitativa, com aplicação de entrevistas em profundidade com profissionais das áreas específicas.

Nas considerações finais, analisa-se o resultado deste estudo, associado aos resultados das entrevistas com as diversas literaturas pesquisadas, analisadas e citadas nas referências bibliográficas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Movimentos recentes como a globalização, a informatização e o avanço tecnológico vêm modificando os ambientes organizacionais, impondo assim, uma necessidade cada vez maior de flexibilização das relações de trabalho. Neste contexto, Bertelli Apud Marras (2000) complementa que “o verdadeiro capital da economia globalizada são os profissionais que atuam nas organizações”.

Além disso, segundo Cobra (1992 p. 123), as organizações deverão controlar constantemente o ambiente interno e externo, tendo como principais objetivos obter novas oportunidades de mercado, diferenciar-se através de vantagens e, por fim, manter um crescimento constante e sólido da organização.

Analisando a evolução dos conceitos de marketing, percebe-se que, a cada dia, a comunicação interna das empresas vem progredindo, com a finalidade de apresentar ao mercado as suas visões ideológicas e motivações.

Acredita-se que os efeitos da comunicação interna refletem no aumento do sucesso comercial e, conseqüentemente, alavancam a produtividade, que são principalmente proporcionados pela formação de uma responsabilidade corporativa. Esta responsabilidade reflete também no comportamento dos funcionários e pode modificar suas atitudes e sua compreensão sobre a sua importância dentro das organizações.

Dessa forma, o marketing interno pode contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as organizações, pois ao formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da empresa e com a satisfação do cliente, a organização certamente terá uma forte vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Em análise às teorias de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas identifica-se a existência de um amplo pensamento estratégico voltado para a avaliação de desempenho nas organizações. Este pensamento aborda o clima interno da empresa, que poderá refletir na visão externa que os clientes possuem da organização, conforme o pensamento de Dutra (2002).

Para Araújo (2006), em síntese, as teorias de Recursos Humanos analisam a utilização estratégica das avaliações internas, das revisões constantes das metas, das avaliações de pessoal e análises de resultados, que por consequência, impactam diretamente no perfil externo e interno das organizações.

Neste contexto de comunicação interna, pode-se inferir que o processo de Endomarketing, que também através de ações voltadas ao treinamento, responsabilidade social e administrativa, pode contribuir para uma caracterização positiva do ambiente interno da organização perante o mercado.

Em análise ao marketing interno, a principal vantagem que se identifica na prática do Endomarketing é o crescimento do pensamento coletivo e do compartilhamento dos objetivos da empresa, idealizando que todos os funcionários também são clientes da mesma.

Observando com minúcia as teorias de Recursos Humanos e Marketing Interno, pode-se deduzir que existe uma semelhança significativa nos propósitos e verifica-se a necessidade de um diagnóstico onde será avaliada, dentre outros aspectos, a percepção de profissionais do mercado em relação a ambas e de que forma as mesmas são verificadas na prática.

Dadas às informações apresentadas, pode-se definir o problema de forma contextual da seguinte maneira: **a qual disciplina pertence a teoria de Endomarketing, visto que a mesma é referenciada e praticada, tanto por professores de Marketing quanto de Recursos Humanos?**

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

Refletir sobre a teoria de Endomarketing dado que a mesma é referenciada e praticada, tanto na área de Marketing quanto de Recursos Humanos e, a partir disso, definir a qual escopo destas disciplinas o Endomarketing melhor se adequaria.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar, na prática, as formas de aplicação dos conceitos de Endomarketing;
- Confrontar os conceitos e práticas de Endomarketing e Marketing com os objetivos da área de Recursos Humanos;
- Confrontar os conceitos de Endomarketing com os objetivos do Marketing Interno;
- Realizar uma análise crítica da relevância e pertinência do conceito de Endomarketing.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é realizada a revisão de literatura que servirá como base para o desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente, será abordada a literatura de Marketing. Por conseguinte, será avaliada a teoria de Recursos Humanos e, por fim, será abordada a teoria de Endomarketing.

2.1 MARKETING

Na visão de Kotler (2000, p. 3), sucintamente a terminologia de Marketing pode ser considerada uma ferramenta para análise e elaboração de produtos, interligada tanto aos meios sociais como gerenciais e alicerçados nos desejos e necessidades dos indivíduos ou consumidores.

Contudo para Churchill & Peter (2000, p. 4), o conceito de Marketing está intrinsecamente relacionado com o processo de troca, onde os fatores preço, promoção e distribuição ajudam a equilibrar os anseios e necessidades dos consumidores e dos produtores.

Entretanto Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 2) avaliam que atualmente as teorias de marketing podem estar evoluindo de uma visão básica de comercialização para uma orientação voltada para todas as áreas de uma organização.

Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 11) afirmam que “o centro das atividades de marketing está totalmente direcionado para o cliente, visando a excelência no desempenho da organização”.

Conforme pode ser observado na Figura 1, a seguir, os autores defendem que o marketing está bastante apoiado em três crenças:

- Todo o planejamento e as operações devem ser orientados para o cliente;
- Organização e coordenação de todas as atividades de marketing tais como: planejamento do produto, preços, distribuição e promoção;
- Definir os objetivos de uma organização, com a finalidade de aumentar as vendas e se tornar lucrativa.



Figura 1 – Componentes e resultados do conceito de marketing,

Fonte: adaptado eitos de ETZEL, WALKER e STANTON (2001).

De uma forma bastante abrangente, a AMA (American Marketing Association Apud Ogden e Crescitelli 2007) define o marketing como um conjunto de atividades organizacionais que visam criar, comunicar e entregar valor e monitorar o relacionamento com os clientes, oportunizando benefícios para a organização e para seus públicos alvos. Segundo estes autores, em análise ao conceito de Marketing, ainda existem três fatores de destaque:

- 1) Foco no valor em detrimento da oferta de produtos e serviços;
- 2) O relacionamento com os clientes;
- 3) Gerar benefícios para todos os públicos de interesse da empresa, não somente para a própria empresa ou somente para o cliente.

A partir desta definição, pode-se inferir que o conjunto de ações de marketing se tornou mais abrangente, vindo de encontro direto às demandas atuais da sociedade.

2.2 MARKETING INTERNO

Para Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 401), em virtude da constante evolução da tecnologia e do pensamento mercadológico, tornou-se imprescindível a expansão da utilização do marketing externo. Abrangendo também, como uma nova alternativa, o marketing interno focado para o interior da empresa, para a gestão de seu pessoal, obtendo os mesmos resultados do marketing externo.

Ainda para estes autores a inversão de estratégias de marketing, migrando parte do foco estratégico do marketing externo para a aplicação de uma ferramenta de marketing interno pode ajudar principalmente na identificação de possíveis talentos humanos que estariam sendo negligenciados em uma organização.

Por fim, ainda sob a visão de Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 401), o conceito relacionado aos quatro p's do marketing convencional pode certamente se adequar aos objetivos do marketing interno, onde temos:

- **Produto:** ao invés de se analisar a venda de um bem tangível, com valor agregado, a teoria sugere que este produto seja o resultado do trabalho das pessoas, ou seja, novas maneiras de se lidar com clientes, avaliações de desempenho e mudanças comportamentais.
- **Preço:** na teoria de marketing interno o preço não está diretamente relacionado com o custo do produto tangível, e sim, com o comprometimento de todos os colaboradores, independente do nível hierárquico que possuem. Funciona como um elemento motivador e desafiador para todos aqueles funcionários que se sentem estagnados dentro da organização.

- Comunicação: envolve todos os tipos de meios de comunicação escrita e eletrônica necessárias para a divulgação das perspectivas e metas da ferramenta de marketing interno, tal como seria feito para a comunicação de marketing externo.
- Distribuição: no contexto de marketing interno a distribuição está relacionada com estratégias de elaboração e aplicação de campanhas de recrutamento e seleção de pessoal, elaboração de planos de cargos e salários, incentivos, benefícios, promoções e projetos de comunicação interna.

Para Spiller (2006, p. 94), o marketing interno tem como principal objetivo tratar os empregados como se fossem clientes internos, pois considera que, ao comprar um serviço, o cliente externo espera estar adquirindo um atendimento adequado, soluções para seus problemas e desempenho, que somente são adquiridos com perfeição, quando a organização possui uma equipe de funcionários unidos e motivados. Conforme este mesmo autor, o marketing interno deve ser responsável por promover ações de comunicação interna, divulgação e fortalecimento da cultura interna da empresa, seleção de novos funcionários, pesquisa de clima sobre o consumidor interno, avaliações de cargos, recompensas e benefícios a todos os empregados.

2.2.1 O planejamento do Marketing Interno

Hooley, Saunders & Piercy (2000, p. 406) determinam as principais análises críticas que podem indicar a necessidade de rever a forma de condução do marketing externo, migrando posteriormente para um pensamento gerencial de marketing interno:

- Detecção de falhas no atendimento aos clientes, que comprometam a imagem de seriedade da organização;
- A empresa possui um produto de qualidade, mas mesmo assim, existe um alto nível de insatisfação dos clientes;
- O conjunto de idéias e teorias de marketing evolui, demandando maior criatividade e um comportamento diferenciado em relação aos clientes;
- O mercado sofre uma atualização e os clientes passam a exigir novos produtos, no entanto a empresa continua com as mesmas práticas e produtos defasados.

2.3. GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2004 p. 45), o termo Gestão de Pessoas designa um conjunto de atividades, tais como: descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento e seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar.

Sendo assim, o autor destaca que a Gestão de Pessoas possui seis processos básicos, tendo como principais objetivos a dinamização das atividades e interação de todos os funcionários com a organização. São eles:

1. Processo de agregar pessoas: processo de inclusão e recrutamento de pessoas;
2. Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa. Trata-se da descrição de cargos, orientação de pessoas e avaliações de desempenho;
3. Processos de recompensar pessoas: são processos voltados para o incentivo das pessoas, através de recompensas e benefícios;
4. Processos de desenvolver pessoas: refere-se a processos de desenvolvimento do conhecimento das pessoas, através de seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, gestão de competências e programas de comunicações e consonância;
5. Processos de manter pessoas: trata-se de processos destinados a gerar condições ambientais e satisfatórias para as atividades das pessoas, ou seja, administram a cultura organizacional, clima, disciplina e qualidade de vida;
6. Processos de monitorar pessoas: são utilizados para controlar e monitorar as atividades das pessoas, com o objetivo de analisar os resultados.

Gil (2006, p. 24) apresenta no quadro 1, a seguir, a evolução do pensamento de diversos autores, em relação aos propósitos das teorias de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas.

Aquino - 1979	Gómez - 1998	Chiavenato - 1999	Mikovich e Bourdreau - 2000
Procura	Suprimento	Agregação	Recrutamento
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação	Desenvolvimento
Manutenção	Compensação	Recompensa	Remuneração
Pesquisa	Controle	Desenvolvimento e Monitoramento	Relacionamento com Empregados

Quadro 1: Evolução do pensamento das teorias d Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.
Fonte: Adaptado de Gil (2006 p. 24).

Gil (2006, p. 25) complementa que existem muitas semelhanças entre as atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas, com as atividades de recursos humanos e as unifica, conforme o quadro 2 a seguir:

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal; • Pesquisa de mercado de recursos humanos; • Recrutamento e seleção.
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos; • Planejamento e alocação interna de recursos humanos.
Compensação ou manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários, benefícios, carreiras; • Higiene e segurança no trabalho; • Relações com sindicatos.
Desenvolvimento ou capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal; • Desenvolvimento e mudança organizacional.
Controle ou monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho; • Banco de dados; • Sistemas de informações gerenciais; • Auditoria de recursos humanos.

Quadro 2: Classificação das atividades de gestão de pessoas
Fonte: Adaptado a partir dos conceitos de Gil (2006 p. 25).

2.4. ENDOMARKETING

Segundo Cerqueira (2002, p. 51), dentre as diversas ferramentas utilizadas para melhorar a gestão empresarial apresenta-se o Endomarketing – que tem como funções principais:

- Estabelecer novos valores organizacionais e colocá-los em prática;
- Implantar e manter a constante valorização dos funcionários;
- Aumento de produtividade, qualidade e eficiência através da redução de custos;

- Coordenar um sistema de comunicação interna que integre todos os funcionários, eliminando assim, conflitos e insatisfações que possam desagregar o ambiente organizacional;
- Estimular constantemente as melhorias dos relacionamentos interpessoais nas organizações;
- Elaborar programas de gestão participativa, visando a integração de todas as áreas da organização.

Em síntese, para Cerqueira (2002, p. 52), “o Endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com o sistema organizacional”.

Além disso, para o autor, a aplicação da ferramenta de Endomarketing requer a aplicação das seguintes etapas: (1) diagnóstico situacional da empresa; (2) definição de uma forma de comunicação eficaz; (3) desenvolvimento da imagem da empresa perante os funcionários; (4) elaboração de formas de desenvolver os profissionais; (5) pesquisas internas para acompanhar o desenvolvimento do programa.

Por fim, conforme Cerqueira (2002, p. 51), esta preocupação principalmente com os funcionários, pode trazer grandes benefícios para as organizações, alcançado através da melhoria na qualidade de vida destes, atingindo maiores índices de lucratividade para a organização.

Conforme Nunes (2005), a ausência da prática do Endomarketing pode resultar na estagnação dos rendimentos e, conseqüentemente, na redução dos lucros. Isso ocorre, principalmente, devido à falta de estímulos aos colaboradores o que acaba por gerar uma redução da produtividade.

O Endomarketing tem como objetivo principal gerenciar as necessidades dos colaboradores, através da observação dos pressupostos a seguir:

- Tentar interagir, de forma mais harmoniosa possível, os interesses pessoais dos colaboradores e os interesses corporativos;
- Apresentar aos colaboradores, de maneira clara, os objetivos da organização de forma tão eficiente quanto estes são apresentados para os clientes. Além dos colaboradores passarem a estimular positivamente uns aos outros, eles passam a disseminar uma boa imagem institucional da organização.

- Gerenciar os focos de insatisfação dentro do ambiente de trabalho, através da realização de pesquisas de clima organizacionais de forma precisa e realista.

Em suma, Nunes (2005) acredita que o Endomarketing deve ser utilizado como uma ferramenta de comunicação e integração permanente. A comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

2.4.1 A Importância do Endomarketing

Bekin (2004) afirma que o Endomarketing é um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Segundo este autor, sua característica principal está “no objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário ofertando-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa”. Este processo motivacional deve estar integrado ao cotidiano da empresa.

Como instrumentos do processo de motivação o autor enumera: (1) constante motivação para a criação de parcerias que visam a cooperação e lealdade; (2) funcionários valorizados constantemente perante o seu grupo; (3) direcionar todos os colaboradores para os objetivos da organização; (4) criar programas de benefícios para todos; (5) desenvolvimento de um ambiente de interação total entre os indivíduos; (6) envolver os colaboradores nos processos decisórios das empresas; (7) estimular a criatividade e iniciativa dos indivíduos; (8) aprender a delegar poder, conforme a função exercida.

Bekin (2004) também acredita que um programa de Endomarketing quando elaborado minuciosamente é capaz de tornar o funcionário totalmente comprometido com a nova postura da empresa. Além disso, para o autor, a principal função do Endomarketing reside no desenvolvimento de uma consciência voltada para as necessidades dos clientes.

O departamento de marketing possui sua atividade especializada e seus especialistas. Contudo, a mentalidade do marketing, seus valores e noções devem orientar a empresa em todos os níveis e atividades, complementa Bekin (2004).

Segundo Brum (1994), Endomarketing é um conjunto de ações de marketing direcionadas para o público interno. Tais ações são utilizadas para “vender” a imagem da empresa aos seus funcionários. Além disso, a autora destaca que a comunicação interna, o marketing interno ou Endomarketing possuem o mesmo objetivo, que consiste em alcançar o comprometimento de todos os funcionários com as metas e objetivos de uma organização.

Brum (1994) também destaca as metas que podem nortear o trabalho de comunicação interna em uma organização: (1) aumentar a produtividade; (2) melhorar a qualidade do produto; (3) aproximar a empresa da comunidade; (4) conquistar a credibilidade dos funcionários; (5) melhorar o atendimento ao público; (6) trabalhar com funcionários felizes; (7) aumentar os lucros das empresas.

A partir da enumeração acima se conclui que este conjunto de metas apresentadas por Brum (1994) poderá refletir diretamente na boa imagem e produtividade de sua equipe, das quais a organização pretende expor aos seus clientes externos.

Grönroos (1993) ressalta que o conceito de marketing interno ou Endomarketing foi inicialmente abordado na literatura de marketing de serviço, e, posteriormente, na literatura de gerência de serviços, em virtude da necessidade de aplicar o marketing de serviços internamente nas organizações. Basicamente, o autor destaca que o Endomarketing é uma ferramenta utilizada como estratégia de gerenciamento, pois antes que uma campanha de marketing externo seja divulgada, a mesma deverá ser propagada no seu mercado interno, que são todos os funcionários.

Ademais, Grönroos (1993) destaca algumas atividades típicas do Endomarketing: (1) o treinamento e desenvolvimento através de programas internos e externos; (2) o envolvimento e comprometimento das gerências com os programas de comunicação interna; (3) a elaboração de ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos; (4) a priorização da apresentação das campanhas de marketing externo aos clientes internos, com o objetivo de criar um público-alvo responsivo às campanhas publicitárias; (5) a realização de pesquisas de mercado interno, ou seja, com o quadro funcional de uma organização.

3 MÉTODO

Neste capítulo, os principais aspectos do método utilizado serão discutidos incluindo questões relativas ao desenho de pesquisa e procedimentos utilizados para a análise dos dados.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

Durante o estudo realizou-se uma pesquisa exploratória que, segundo Malhotra (2006, p. 98), tem como objetivo principal a definição de um problema com a maior precisão. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa, em virtude deste método proporcionar uma visão mais completa do problema. Além disso, Malhotra (2006, p. 153) complementa que apesar da pesquisa qualitativa ser aplicada em uma amostra relativamente pequena, ela trás resultados muito consistentes, à medida que explora o problema com uma maior profundidade e amplitude.

Tendo em vista o método escolhido, pode se classificar o estudo como uma abordagem indireta, que segundo Malhotra (2006, p. 157), ao serem realizadas entrevistas em profundidade, o objetivo final do estudo não ficará declarado aos respondentes, e assim, as respostas não poderão sofrer influências. Ainda conforme Malhotra (2006, p. 153), as entrevistas em profundidade constituem uma forma não estruturada e mais direta para a obtenção de resultados.

Para a realização deste estudo foram realizadas entrevistas pessoais e por e-mail, semi-estruturadas com profissionais das áreas de Gestão de Pessoas, Endomarketing e Marketing.

Foram realizadas entre os dias 03 de Julho e 30 de Julho de 2008, sendo três entrevistas com profissionais de Marketing, três entrevistas com profissionais de Gestão de Pessoas, e por fim, três entrevistas com profissionais da área de Endomarketing.

Do total de nove profissionais entrevistados, cinco foram entrevistados pessoalmente, ou em seus locais de trabalho ou pesquisa e estudo, onde foi utilizado o método de gravação e transcrição das entrevistas. Quatro profissionais foram entrevistados via e-mail, através do envio das questões aos respondentes.

Os profissionais entrevistados da área de Marketing são dois professores Doutores da área de marketing e um Mestrando em marketing, que atuam tanto em instituições públicas quanto em privadas.

Os entrevistados da área de Gestão de Pessoas foram dois profissionais pós-graduados em Recursos Humanos e gestores da área de Recursos Humanos de empresas privadas e um mestrando também da área de Recursos Humanos e que atua em instituições públicas e privadas.

Os profissionais da área de Endomarketing são dois Diretores de agências bem conceituadas no mercado e que atuam nas áreas de Marketing e Endomarketing e outra graduada de Marketing que é funcionária de empresa igualmente reconhecida à nível nacional também deste segmento.

Foi elaborado um roteiro para entrevista semi-estruturada conforme os anexos A e B. As questões abordadas para profissionais da área de Recursos Humanos foram as seguintes, conforme anexo A: (1) O que você entende por Endomarketing? (2) Levando em consideração o resumo das práticas de Endomarketing, referenciadas no texto abaixo, como as teorias de Gestão de Pessoas podem se relacionar com as teorias de Endomarketing? (3) No seu ponto de vista existe uma conexão entre as práticas de Gestão de Pessoas com as de Endomarketing? (4) Você entende que as práticas de Gestão de Pessoas e de Endomarketing deveriam se fundir, por possivelmente possuírem os mesmos objetivos?

Para os profissionais da área de Marketing e Endomarketing, foram aplicadas as seguintes questões, conforme anexo B: (1) O que você entende por Endomarketing? (2) Levando em consideração o resumo das práticas de Endomarketing, referenciadas no texto abaixo, como as teorias de Marketing podem se relacionar com as teorias de Endomarketing? (3) No seu ponto de vista existe uma conexão entre as práticas de Marketing interno com as de Endomarketing? (4) Você acredita que o Endomarketing deveria pertencer ao Marketing, à Gestão de Pessoas ou a uma disciplina independente?

4 RESULTADOS

Neste capítulo, primeiramente, os dados coletados foram analisados através das entrevistas em profundidade, onde abordaremos as opiniões dos entrevistados de Marketing, a seguir dos profissionais de Recursos Humanos e, por fim, dos entrevistados da área de Endomarketing. Além disso, serão feitas algumas considerações sobre qual das disciplinas investigadas estariam mais alinhadas com os princípios do Endomarketing.

4.1 PROFISSIONAIS DE MARKETING

Quando os profissionais de Marketing são questionados sobre o que eles entendem por Endomarketing, as opiniões são divergentes.

Ao ser questionada sobre “O que você entende por Endomarketing?”, a entrevistada, que é Mestranda na área, acredita que seja necessário primeiramente entender a palavra Endomarketing. Para isso, é importante separar o que é Marketing e o que é Endo. Endo significa algo voltado para dentro. “É como uma espécie de área da Administração que utiliza estratégias de ferramentas tradicionais do Marketing, com profissionais orientados por meio externo, para o ambiente Interno da organização”. Ambiente este que é formado por clientes Internos, colaboradores e também acionistas.

Segundo ela, alguns autores o tratam de maneiras distintas: como forma de orientar os colaboradores e outros para o ambiente interno da organização como um todo, sejam estes colaboradores, sejam estas outras partes interessadas. “Eu entendo no Endomarketing essa tradução de Marketing pelo ambiente interno, ou seja, buscar compreender este cliente interno, ou ao fato de organizar esse meio interno e tentar satisfazer os objetivos gerais da organização”. Para a entrevistada, alguns estudiosos afirmam que Endomarketing tem o mesmo significado que Marketing Interno. Já para outros, os conceitos não são os mesmos.

Conforme cita a entrevistada, o autor Philip Kotler trata o Marketing Interno como ferramenta para que os colaboradores melhor sirvam aos clientes externos. “Não é exatamente essa a questão de voltar-se mais para o público interno, e sim, tentar entendê-los, tentar satisfazê-los e mostrar a eles que há valores ou ainda uma cultura organizacional que possa criar um ambiente melhor, para que eles possam se comprometer mais com a organização e, conseqüentemente, atender melhor aos clientes externos?”, questiona.

Contudo, a opinião da entrevistada, que é Doutora e Professora, é um tanto discrepante da primeira. Para esta Professora de Marketing, o Endomarketing é uma ferramenta que está diretamente relacionada com a área de Recursos Humanos, pois considera que as ferramentas de Marketing não poderiam se adequar às teorias de Endomarketing.

Já para o entrevistado que é Doutor na área de Marketing, o Endomarketing é um termo que foi elaborado para designar a aplicação de uma mentalidade de Marketing para algumas funções que são, em grande parte, responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos nas organizações. Na visão de Kotler (2000, p. 3), sucintamente, a terminologia de Marketing pode ser considerada uma ferramenta para análise e elaboração de produtos, interligada tanto aos meios sociais como gerenciais e alicerçados nos desejos e necessidades dos indivíduos ou consumidores.

Ainda segundo o pensamento de Kotler (1998, p. 73), para que uma organização desenvolva um planejamento estratégico voltado para o mercado e conquistando assim os rendimentos desejados pelos gestores é importante que esta observe as suas necessidades e seus *stakeholders*. O termo *stakeholders* pode ser traduzido como o grupo de pessoas interessadas em uma organização, ou seja, os funcionários, os fornecedores, o governo, a comunidade, dentre outros.

Nesta mesma linha de pensamento, Hooley, Saunders e Piercy, (2006, p. 2) avaliam que atualmente as teorias de Marketing podem estar evoluindo de uma visão básica de comercialização para uma orientação voltada para todas as áreas de uma organização.

Quando os entrevistados são questionados sobre “Como as teorias de Marketing podem se relacionar com as teorias de Endomarketing?”, observamos que as opiniões divergem entre si.

Para a Mestranda da área de Marketing, as teorias de Marketing possuem uma relação intrínseca com o Endomarketing. Ela acredita que para criar uma ruptura entre a teoria de Endomarketing e as teorias de Marketing, em primeiro lugar, é necessário entender os seus

clientes internos. Para isso, as suas ferramentas podem ser apropriadas às ferramentas que o Marketing utiliza em pesquisas internas. “Eu acho que existem várias ferramentas que podem ser utilizadas, não só com o Marketing em si, já que o Endomarketing se apropria muito dessas técnicas e ferramentas do Marketing”, afirma.

Na opinião da entrevistada, que é Doutora e Professora, as teorias de Marketing não se aplicam ao Endomarketing, e seus respectivos propósitos são completamente distintos. A entrevistada afirma ser impossível alocar os 4 p's de Marketing que são praça, preço, promoção e produto, aos clientes Internos, que seriam os funcionários de uma organização. Para ela, simplesmente existe uma confusão de nomenclaturas, pelo fato do Endomarketing possuir a palavra Marketing. Em síntese, a entrevistada ressalta que, em sua grande maioria, as teorias de Marketing são focadas exclusivamente para o público externo e o Endomarketing ficaria vinculado às teorias de Gestão de Pessoas.

Contudo, o pensamento do entrevistado que é Doutor na área de Marketing vem ao encontro com a visão da Mestranda, pois ele acredita que as duas teorias, a de Marketing e a de Endomarketing se relacionam, na medida em que possuem muitos objetivos em comum.

Ele ressalta que, aparentemente, a aplicação de conceitos e ferramentas de Marketing e as teorias de Endomarketing poderiam ser unificadas na metodologia de Marketing Interno, embora na prática, as empresas dêem ênfase apenas na função de Comunicação Interna que ambas referenciam.

Além disso, ele ressalta que o Endomarketing somente terá um papel efetivo no relacionamento com o Marketing se todos os elementos do composto de Marketing Interno sejam levados em consideração.

Todavia, Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 401) afirmam que os 4 p's do Marketing convencional podem certamente se adequar aos objetivos do Marketing Interno, onde temos:

- **Produto:** ao invés de se analisar a venda de um bem tangível, com valor agregado, a teoria sugere que este produto seja o resultado do trabalho das pessoas, ou seja, novas maneiras de se lidar com clientes, avaliações de desempenho e mudanças comportamentais.
- **Preço:** na teoria de Marketing Interno o preço não está diretamente relacionado com o custo do produto tangível, e sim, com o comprometimento de todos os colaboradores, independente do nível hierárquico que possuem. Funciona como um

elemento motivador e desafiador para todos aqueles funcionários que se sentem estagnados dentro da organização.

- Comunicação: envolve todos os tipos de meios de comunicação escrita e eletrônica necessárias para a divulgação das perspectivas e metas da ferramenta de Marketing Interno, tal como seria feito para a comunicação de Marketing Externo.
- Distribuição: no contexto de Marketing Interno a distribuição está relacionada com estratégias de elaboração e aplicação de campanhas de recrutamento e seleção de pessoal; elaboração de planos de cargos e salários; incentivos; benefícios; promoções e projetos de Comunicação Interna.

Quando os profissionais de Marketing são questionados sobre a possibilidade de existir uma conexão entre as práticas de Marketing Interno com as de Endomarketing, pode-se perceber que todos eles possuem um pensamento uniforme e convergem para uma possível conexão entre as teorias.

De acordo com a entrevistada, que é Mestranda na área de Marketing, a conexão entre o Marketing e o Endomarketing é muito tênue. Quando se analisa os termos Marketing Interno e Endomarketing e, ao buscarmos a definição de “Endomarketing”, encontramos o seu significado como “Marketing Interno”. “Sendo assim, eu tento me amparar no que alguns autores falam para poder definir se existe esta conexão, só que não obtive esta resposta. Busco, então, o mais tradicional: a Bíblia do Marketing, de Philip Kotler”, argumenta.

Ela ressalta ainda que “na visão de Kotler (2000), não se acha o termo Endomarketing, mas somente Marketing Interno e não um capítulo inteiro, apenas um parágrafo talvez”. Se observarmos quando Kotler fala de Endomarketing, ele se refere à questão de treinar, motivar os colaboradores para melhor atender o cliente externo. No entanto, para esta entrevistada, essa análise é apenas uma parte do Endomarketing e não pode ser comparado ao Endomarketing como um todo, pois na opinião dela: “o Endomarketing é muito mais que isso”. De acordo com a Mestranda, “o Endomarketing não serve simplesmente como uma forma de treinar os funcionários para satisfazer os outros, mas para ver se estes colaboradores estão satisfeitos”, conclui.

Já para a entrevistada, que é Doutora e Professora, o Endomarketing está diretamente relacionado com as práticas de Marketing Interno. Para ela, o foco do Endomarketing são os clientes internos das organizações, assim como na teoria de Marketing Interno. A adoção destas práticas, tanto de Marketing Interno como de Endomarketing, visam primordialmente um aumento na produtividade, melhores resultados financeiros da organização e redução de *turnover*, que se refere à alta rotatividade dos funcionários em uma empresa, ou seja, limitar a rotatividade do quadro funcional, podendo gerar uma imagem dissociada da empresa, perante o seu público alvo, que são os clientes externos.

Finalmente, a opinião do entrevistado, que é Doutor em Marketing, vem ao encontro das demais, pois segundo ele, esta conexão existe porque basicamente o Endomarketing é a implantação do pensamento de Marketing, na forma de filosofia de negócio, e em algumas idéias referenciadas nos propósitos da metodologia de Marketing Interno.

Complementando o pensamento dos entrevistados, cita-se Spiller (2006, p. 94) que nos diz que o Marketing Interno tem como principal objetivo tratar os empregados como se fossem clientes internos, pois considera que ao comprar um serviço, o cliente externo espera estar adquirindo um atendimento adequado, soluções para seus problemas e desempenho, que somente são adquiridos com perfeição, quando a organização possui uma equipe de funcionários unidos e motivados.

Além disso, destaca-se a equiparação das teorias de Marketing Interno e Endomarketing, porque Bekin (2004) também acredita que um programa de Endomarketing quando elaborado minuciosamente é capaz de tornar o funcionário totalmente comprometido com a nova postura da empresa. Por conseguinte, Bekin (2004) afirma que a principal função do Endomarketing reside no desenvolvimento de uma consciência voltada para as necessidades dos clientes.

Por fim, Brum (1994) complementa que Endomarketing é um conjunto de ações de Marketing direcionadas para o público interno. Tais ações são utilizadas para “vender” a imagem da empresa aos seus funcionários. Outrossim, a autora destaca que a Comunicação Interna, o Marketing Interno ou Endomarketing possuem o mesmo objetivo: alcançar o comprometimento de todos os funcionários com as metas e resultados de uma organização.

Quando questionados sobre a última pergunta que solicita a indicação dos entrevistados sobre a qual disciplina o Endomarketing deveria pertencer, se ao Marketing, à Gestão de Pessoas ou a uma disciplina independente, temos opiniões que diferem.

De acordo com a opinião da entrevistada que é Mestranda na área de Marketing é necessário analisar dois momentos distintos: quando se trata de disciplina e quando se trata de prática e teoria. Para ela, é perfeitamente possível ter uma teoria específica de Endomarketing. Entretanto, assim como o Marketing está intrinsecamente relacionado à Economia, Sociologia, Filosofia e Psicologia, o Endomarketing nunca vai deixar de estar relacionado com o Marketing e com os Recursos Humanos, mesmo que seja em pequenas proporções. “Como teoria, o Endomarketing pode ser mais desenvolvido e funcionar como uma teoria exclusiva”, declara.

De certa forma, conforme observa a entrevistada, essa idéia já está sendo formada. No entanto, ainda que pouco consistente e pouco divulgada. Na Academia não está sendo trabalhada como deveria. “Como disciplina, a situação é ainda mais utópica, já que não consigo visualizar na graduação uma matéria específica de Endomarketing, porém, no MBA e em especializações, seja perfeitamente possível”, complementa.

Entretanto, na concepção da entrevistada que é Doutora e Professora, quando questionada sobre o Endomarketing fazer parte das disciplinas de Marketing, Gestão de Pessoas ou a uma disciplina independente, ela declara que o Endomarketing deveria única e exclusivamente pertencer à Gestão de Pessoas, pois conforme afirmou anteriormente, ela não consegue visualizar uma conexão das práticas de Endomarketing, com as teorias mais complexas de Marketing. A entrevistada tão pouco acredita que o Endomarketing deveria ser abordado como uma disciplina independente nas Instituições de Ensino, pois seu escopo é muito fraco e não existe muito conteúdo que justifique esta individualização.

Para o entrevistado, que é Doutor em Marketing, o Endomarketing estaria mais adequado dentro do escopo de Gestão de pessoas, pois assim, as empresas teriam muito a ganhar quando optassem por implantar uma filosofia voltada para o Marketing. “As funções administrativas não podem ser encaradas como disciplinas estanques, pois o conteúdo é extremamente vasto”, afirma. Para ele, estimular um pensamento multidisciplinar é bastante saudável para as empresas no contexto atual. “Isso não quer dizer que Gestão de Pessoas seja igual ao Endomarketing, mas acredito que o Endomarketing pode ajudar a Gestão de Pessoas a atingir de forma mais eficaz seus objetivos, do que se o Endomarketing vagasse solitário como disciplina independente nas Instituições de Ensino Superior”, declara.

4.2 PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Quando os profissionais de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas são questionados sobre o que eles entendem por Endomarketing, as opiniões são um tanto discrepantes.

Em relação ao pensamento do entrevistado Mestrando em Recursos Humanos sobre o que é o Endomarketing, este relata que esta teoria está muito ligada à comunicação dentro de uma organização. Segundo ele, o Endomarketing é um instrumento que objetiva ouvir e informar os funcionários daquilo que vem ocorrendo e é decidido nas empresas.

Além disso, este entrevistado entende que o Endomarketing é uma maneira de comunicar-se com o público interno da empresa, que são os funcionários, e entendendo que sua opinião é importante e, ao mesmo tempo, demonstrando respeito a estes. Ele ressalta que é difícil trabalhar em um ambiente onde não se sabe o que está acontecendo ou quando as decisões que envolvem seu trabalho acontecem e você não é consultado.

Entretanto, para o entrevistado que é profissional de uma empresa privada, e possui Graduação e Pós-graduado na área de Recursos Humanos, o Endomarketing é um processo que miscigena e alia as estratégias de Marketing e a de Recursos Humanos na Gestão de Pessoas, fazendo com que ambas as áreas interajam, fazendo com que o capital humano se comprometa com a empresa e sinta-se plenamente integrado com esta. Deste modo, o entrevistado entende que a organização se torna mais centrada para a busca pela identificação e posterior atendimento das necessidades intrínsecas e extrínsecas dos clientes externos, trazendo sucesso à organização, aliado ainda a um forte reforço da marca frisada pelo capital humano e seu agir.

Já para a entrevistada que é profissional da área de Recursos Humanos de empresa privada e Pós-graduada nesta mesma área, o Endomarketing nada mais é do que Marketing aplicado ao Público Interno de uma empresa, que são os colaboradores. Para ela, quando se aplica o Endomarketing em uma organização, os resultados podem ser visualizados nas atitudes pró-ativas dos funcionários, nas ações de melhoria contínua, no melhor atendimento aos requisitos dos clientes externos e no bom relacionamento entre os funcionários e os gestores, que são os principais responsáveis pelo processo de mudança de comportamento interno nas organizações.

Para Vergara (2000, p. 31), com o surgimento de novas estruturas organizacionais, a tendência é ocorrerem reduções significativas nas barreiras que separam a empresa de seu ambiente, bem como naquelas que separam as suas áreas internas. O destaque maior ocorre na redução dos níveis hierárquicos, reduzindo as dificuldades de Comunicação Interna.

Entretanto, para Cerqueira (2002), o “*Endomarketing significa Marketing para dentro, o que se torna vago devido à abrangência do Marketing*”. De forma bem abrangente este autor destaca que o Endomarketing é um conjunto de ações de comunicação integrada que visam vender a imagem de uma organização para o seu público Interno, que são os funcionários.

Quando os entrevistados são questionados sobre como as teorias de Gestão de Pessoas podem se relacionar com as teorias de Endomarketing, temos pensamentos que se assemelham.

Na visão do entrevistado que é Mestrando na área de Recursos Humanos, as teorias de Gestão de Pessoas e Endomarketing podem se relacionar, pois quando se fala em valores, motivação, conflitos, desenvolvimento de pessoas e satisfação, imediatamente ocorrem associações com teorias de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

Sendo assim, ele acredita que o Endomarketing já faz parte das teorias de Gestão de Pessoas e que este foi apenas um termo ou um rótulo criado para denominar algumas práticas de comunicação que são voltadas para o público interno das organizações.

O entrevistado ressalta que não há nada novo na teoria de Endomarketing, pois esta possui apenas um enfoque mercadológico que visa enxergar o funcionário como um cliente interno ou alguém para quem as idéias e decisões organizacionais devam ser bem "vendidas", e para que o objetivo final da empresa, que é vender para o cliente final, seja atingido.

Por isso, este entrevistado acredita que não há teorias exclusivamente de Endomarketing, mas teorias de Gestão de Pessoas sob uma nova roupagem, uma abordagem diferenciada, mais global das organizações.

Quando questionado sobre a relação das teorias de Gestão de Pessoas, com as teorias de Endomarketing, o entrevistado, que é profissional de empresa privada, Graduado e Pós-graduado na área de Recursos Humanos, acredita que a teoria de Gestão de Pessoas deva se relacionar com a teoria de Endomarketing, pois tanto uma teoria quanto a outra analisam

constantemente a gestão de cultura organizacional de uma empresa, de onde advêm os princípios e crenças da organização e, conseqüentemente, das pessoas nela inseridas.

Contudo, as duas teorias buscam através da Comunicação Interna, eliminar ruídos e falhas na comunicação entre as hierarquias, que são fontes de conflitos interpessoais. Por fim, uma forma transparente de Comunicação Interna é comumente utilizada para produzir uma divulgação mais transparente e formal dos objetivos das organizações.

Já para a entrevistada, que é profissional da área de Recursos Humanos e atua em uma empresa privada, as teorias de Gestão de Pessoas e Endomarketing podem se relacionar através da complementação de suas concepções, pois ambas possuem os seguintes propósitos: gestão do desempenho e planejamento; aplicação de ferramentas de apuração dos dados; análise e administração dos resultados; administração de conflitos; gerenciamento de relacionamento; desenvolvimento de equipes, identificando suas necessidades através de pesquisa de clima organizacional e planejamento de ações de mudanças organizacionais.

Com o propósito de complementar o pensamento dos respondentes, Cerqueira (2002, p. 52) afirma que “o Endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com o sistema organizacional”.

Quando questionados sobre as conexões entre as práticas de Gestão de Pessoas, com as de Endomarketing, e novamente neste questionamento observa-se uma convergência entre o raciocínio dos entrevistados.

O Mestrando na área de Recursos Humanos acredita que existe uma conexão entre as práticas de Gestão de Pessoas e Endomarketing, pois ambas tratam de comunicação, valores, motivação, trazendo à tona uma discussão muito interessante: tratar o cliente Interno com grande atenção por acreditar que um funcionário informado e que se sinta ouvido pelos superiores e pares, pode ser mais comprometido com o negócio. Para ele, a construção de valores como confiança e comprometimento é gradual. “Com a continuidade e eficácia de ações de comunicação é possível criar condições para este processo”, avalia.

Por conseguinte, o entrevistado menciona que existe uma frase muito interessante que é "dentro da empresa o idioma deve ser único". Esta constatação, à primeira vista, parece óbvia, no entanto, por que em tantas organizações isso não é pauta vencida? Passa por aí a falta de entendimento desta conexão entre os diversos setores. Será que por ter Marketing no nome este instrumento é analisado separadamente das práticas de Gestão de Pessoas? Para o

entrevistado a resposta é não. “Pelo contrário, esta conexão é clara e não pára por aí. Há outras áreas da organização que carecem de análise sistêmica”, argumenta.

O entrevistado que é profissional de empresa privada, Graduado e Pós-Graduado na área de Recursos Humanos acredita que existe uma conexão entre as práticas de Gestão de Pessoas e Endomarketing, por afirmar que uma teoria está intrínseca à outra. Ele percebe que na prática esta integração não ocorre, pois as áreas de Gestão de Pessoas e Marketing deixam de utilizar as ferramentas de Endomarketing ou as usam de modo ineficiente.

Por experiência própria, este entrevistado cita que nunca vivenciou a aplicação de um programa bem-sucedido de Endomarketing, por empresa externa, sem que este projeto fosse aplicado em conjunto com outras áreas, que não a de Recursos Humanos de uma organização.

A entrevistada que é profissional da área de Recursos Humanos de empresa privada e Pós-graduada nesta mesma área, também acredita que há uma relação muito próxima entre as áreas de Gestão de Pessoas e Endomarketing, pois uma depende da outra para que possam juntas, estreitar o relacionamento entre todos os níveis hierárquicos de uma organização.

A última questão apresentada aos entrevistados foi com relação a uma possível fusão entre Gestão de Pessoas e Endomarketing, por possuírem objetivos tão congruentes e coincidentes.

O Mestrando em Recursos Humanos acredita que além de Marketing e Endomarketing, muitas outras áreas dentro das organizações deveriam se unificar. Pois, segundo ele, as organizações acabam tendo perdas ao encarar problemas de maneira isolada. A contribuição da área de Marketing para a Gestão de Pessoas é a visão de cliente interno, pois para que seja possível vender um produto para o público interno de uma organização, é necessário informar a esse cliente o que o este produto oferece.

É perfeitamente plausível adaptar as práticas de Gestão de Pessoas às de Endomarketing ao cliente interno. “O termo fundir me parece um pouco forte. Deve haver a clara separação entre abordagens mercadológicas e humanísticas no corpo teórico, mas sua utilização por parte dos gestores deve ter um único norte, ou seja, uma política de gestão uniforme, mesmo que influenciada por outras áreas de conhecimento, seja da administração ou de outras ciências humanas como Psicologia, Sociologia, Filosofia, entre outras”, analisa.

Entretanto, o raciocínio do entrevistado que é profissional de empresa privada, Graduado e Pós-graduado na área de Recursos Humanos é um tanto simples e direta. Ele acredita que Gestão de Pessoas e Endomarketing não deveriam se fundir por completo, por se

tratarem de áreas muito amplas e que em alguns pontos ainda são muito específicas, porém a palavra mais correta seria interagir, pois ambas teriam maior potencial para crescimento em conjunto.

Por fim, na visão da entrevistada que é profissional da área de Recursos Humanos de empresa privada e Pós-graduada nesta mesma área, as práticas de Gestão de Pessoas e Endomarketing poderiam se fundir, pois ambas visam atender as pessoas que compõem uma organização. Ela afirma que esta organização deve entender que estas ações de integração fazem parte do ativo intangível e que não pode ser medido, mas que se torna um diferencial para a obtenção dos objetivos finais da empresa.

4.3 PROFISSIONAIS DE ENDOMARKETING

Ao questionarmos as profissionais da área de Endomarketing, sobre o que elas entendem por Endomarketing, as opiniões foram divergentes conforme será evidenciado a seguir.

Segundo a visão da profissional de empresa privada, Graduada e Pós-graduada nas áreas de Jornalismo e Comunicação e Diretora de Agência de Marketing e Endomarketing, o Endomarketing é uma ferramenta estratégica de gestão fundamental nos dias de hoje. Segundo ela, passou da época em que a qualidade diferenciava as empresas no mercado. “Atualmente você precisa diferenciar-se nos serviços e é aí que entra a força do Endomarketing nas organizações”, declara.

A entrevistada complementa que diferenciar-se em serviços significa possuir uma equipe engajada, bem informada e alinhada com o estratégico do seu negócio. Além disso, é através de um bom programa de Endomarketing que é possível se incrementar a excelência na prestação de serviços, pois o seu colaborador passa a ter um sentimento de causa pela organização na medida em que se sente inserido no processo da cultura organizacional.

Em relação ao que é o Endomarketing, a funcionária de uma agência de Endomarketing e que possui Graduação em Marketing, explica que para ela, Endomarketing é uma prática da Comunicação Interna, que utiliza recursos e técnicas de Marketing e Comunicação Interna. Conforme a entrevistada, de uma forma ou outra toda empresa se

utiliza indiretamente do Endomarketing, ou seja, através de um comunicado eletrônico ou através de um relatório impresso.

No entanto, ela afirma que, quando se agrega à comunicação dos funcionários alguns métodos de apelo emocional, tais como imagens ou frases de efeito e que estes possuam o objetivo de transmitir a mensagem da organização de forma mais rápida e com mais intensidade, isto se transforma em Endomarketing.

Para a diretora de Agência de Marketing e Endomarketing, a teoria de Endomarketing é uma ferramenta que está dentro do Marketing, mas que trabalha assim como a Publicidade e Propaganda e outras terminologias, a motivação das pessoas de uma organização.

Outrossim, a entrevistada ressalta que o Endomarketing também cresceu junto com as políticas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, com o intuito de motivar os funcionários e denominá-los clientes Internos. “Antigamente o foco das empresas era apenas os clientes externos e, atualmente, o Endomarketing veio trazendo a concepção de que a empresa precisa ter maior sustentabilidade e foco no que ela pretende ofertar para todos os envolvidos com a organização”.

Complementando o pensamento das profissionais de Endomarketing, temos a visão de Marras (2000 p. 315), que em sua obra, propõe que todas as organizações devam ter como um dos objetivos principais transformar a alta qualidade em norma. O autor declara que se tornou indispensável criar uma abordagem voltada ao cliente, tanto externo como Interno.

Para a segunda questão proposta às entrevistadas, no que tange a possibilidade de haver uma relação das teorias de Marketing com as teorias de Endomarketing, obteve-se uma concordância entre o pensamento de todas as respondentes.

Na visão da diretora de Agência de Marketing e Endomarketing sobre a relação entre as teorias de Marketing e Endomarketing ela declara que as duas áreas se complementam. Inclusive ela menciona que o Endomarketing é um pilar da Administração e um pilar da Gestão de Pessoas. “É uma ferramenta extremamente eficiente que se materializa em diversos canais de Comunicação Interna, apresentando as informações oficiais da empresa num formato visual e gráfico atraente, para que os colaboradores tenham um bom entendimento do negócio e de sua participação nestes contextos”.

Conforme a visão da funcionária de uma Agência de Endomarketing, a relação entre as teorias de Marketing e Endomarketing é existente. Ela afirma que, no ambiente profissional, as agências procuram associar as duas teorias, visando a obtenção de um resultado satisfatório para todos os componentes de uma organização. “Muitas estratégias de Marketing são abordadas quando se aplica um programa de Endomarketing em uma empresa, pois se trabalha a organização como um todo e não em partes ou setores”, afirma.

Conforme o pensamento da Diretora de Agência de Marketing e Endomarketing, sobre a relação entre as teorias de Marketing e Endomarketing, o Endomarketing sozinho, puro e simples não teria amparo se não houvesse uma tendência de cultura organizacional, que também é referenciada nas teorias de Marketing.

Para ela, o Endomarketing está dentro do Marketing, assim como este também pode estar dentro da Gestão de Pessoas, mas, além disso, ela menciona que o Endomarketing evolui com o Marketing, pois é uma ferramenta estratégica que está ligada às decisões das altas gerências, unificando a visão organizacional.

Quando as entrevistadas são questionadas sobre a possibilidade de haver uma conexão entre as práticas de Marketing Interno com as de Endomarketing, obteve-se a mesma concordância de opiniões.

Para a Diretora de Agência de Marketing e Endomarketing, o Marketing Interno e o Endomarketing são a mesma coisa. Para ela, o que podemos diferenciar é a Comunicação Interna do Endomarketing. “Entende-se por Comunicação Interna a utilização de qualquer canal de comunicação para informar, e entende-se por Endomarketing a padronização de canais e conteúdos que apresentem, sistematicamente, a informação oficial da empresa. Quer dizer, estamos falando de algo muito mais amplo, mais organizado, mais profissional”, conclui.

Na visão da funcionária de uma Agência de Endomarketing, a prática do Marketing Interno e do Endomarketing são exatamente iguais, por possuírem os mesmos objetivos, no entanto com denominações diferentes. Ela acredita que, na literatura, esta diferença seja mais acentuada, pois as teorias são apresentadas de maneira distinta.

Além do mais, conforme a Diretora de Agência de Marketing e Endomarketing, o Marketing Interno e o Endomarketing se relacionam porque os seus objetivos são os mesmos e se referem à valorização dos colaboradores, ao desenvolvimento das potencialidades humanas, isto é, “vender” a empresa aos seus colaboradores e fortalecer o trabalho coletivo.

Vindo de encontro à opinião desta entrevistada, Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 401) afirmam que a inversão de estratégias de Marketing, migrando parte do foco estratégico do Marketing Externo para a aplicação de uma ferramenta de Marketing Interno pode ajudar principalmente na identificação de possíveis talentos humanos que estariam sendo negligenciados em uma organização.

Finalizando as questões, pediu-se às entrevistadas para avaliarem a qual disciplina elas acreditam que o Endomarketing deveria pertencer, se ao Marketing, à Gestão de Pessoas ou a uma disciplina independente. O pensamento das três entrevistadas foi totalmente discordante entre si.

O pensamento da Diretora de Agência de Marketing e Endomarketing sobre a qual disciplina o Endomarketing deveria pertencer ou não, é bastante definitivo. Ela acredita que deveria existir uma matéria específica, pois considera que as práticas de Endomarketing são muito mais complexas do que as do Marketing por si só. “Costumo dizer que a propaganda consegue maquiar cadáver, porém no Endomarketing, você não consegue informar o que a realidade de um cotidiano mostra ao contrário”.

Para a funcionária de uma Agência de Endomarketing e que possui Graduação em Marketing, quando questionada sobre a qual disciplina o Endomarketing deveria se interligar, ou não, disserta que “se partirmos do pressuposto que as práticas de Marketing e Endomarketing são utilizadas em conjunto, conforme mencionei anteriormente, penso que o Endomarketing deveria ser mencionado nas teorias de Marketing e, posteriormente, unificado com as teorias de Marketing Interno”, declara.

Entretanto, em relação ao pensamento da última entrevistada que é profissional de empresa privada, Graduada e Pós-graduada nas áreas de Jornalismo e Marketing e Diretora de Agência de Marketing e Endomarketing, sobre a qual disciplina o Endomarketing deveria ficar vinculado ou não, ela manifesta que o Endomarketing deveria estar vinculado às disciplinas de Marketing e também às disciplinas de Gestão de Pessoas, pois de acordo com ela, se esta teoria for ensinada de forma diferenciada aos acadêmicos, no futuro, estes profissionais terão dificuldade para sincronizarem esta teoria a todos os departamentos existentes em uma organização, com resultados dissociados aos clientes internos e externos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da literatura pesquisada e das entrevistas em profundidade realizadas, serão apresentadas algumas considerações. Através das entrevistas feitas com profissionais e acadêmicos de Marketing foi possível observar uma diferença entre a opinião dos dois grupos. Os acadêmicos possuem um enfoque literário, baseado no pensamento de renomados autores de suas áreas afins, enquanto os profissionais de empresas privadas se apóiam em ocorrências de seu cotidiano organizacional. Esta diferenciação gerou certa dificuldade para elaborar uma conexão entre os pensamentos dos entrevistados.

Conforme os participantes das três áreas distintas pesquisadas (Marketing, Recursos Humanos e Endomarketing), o conceito de Endomarketing poderia ser associado às teorias de Marketing Interno. Esta posição é referenciada por autores da área de Marketing.

Brum (1994) esclarece que o Endomarketing é um conjunto de ações de Marketing direcionadas para o público interno. Tais ações são utilizadas para “vender” a imagem da empresa aos seus funcionários. Além disso, a autora destaca que a Comunicação Interna, o Marketing Interno ou Endomarketing possuem o mesmo objetivo: alcançar o comprometimento de todos os funcionários com as metas e resultados de uma organização.

Outra questão que vale a pena destacar é que os entrevistados da área de Endomarketing afirmam que, atualmente, as organizações estão se preocupando mais com os funcionários, que ora são denominados por alguns autores como clientes internos.

A Gestão de Pessoas é extremamente importante, pois é através dos funcionários que se dará a satisfação dos clientes, que é o objetivo maior da empresa. Para ratificar este pensamento, na parte de diferenciação e posicionamento da oferta de mercado, por Kotler (1998, p. 262), temos como referencial a diferenciação através de pessoas. O autor salienta que contratar, treinar e motivar os funcionários é uma ferramenta essencial para a organização alcançar o seu diferencial em competência, credibilidade, confiabilidade, responsividade, principalmente em comunicação, que é um dos paradigmas do Endomarketing.

Apesar desta tendência de alocação do Endomarketing na área de Recursos Humanos, temos o pensamento de autores de Marketing, como Hooley et al. (2006, p. 2), avaliando que,

atualmente, as teorias de Marketing podem estar evoluindo de uma visão básica de comercialização para uma orientação voltada para todas as áreas de uma organização.

Além disso, o pensamento de Hooley et al (2006, p. 2) sobre a organização focar em todas as suas áreas internas, vai de encontro à teoria de Marketing denominada de *Stakeholders*, que segundo a terminologia de Kotler (1998, p. 73), pode ser traduzido como o grupo de pessoas interessadas em uma organização, ou seja, novamente a figura dos funcionários, acrescidos dos fornecedores, do governo, da comunidade, dentre outros envolvidos.

Com base no pensamento dos autores mencionados no parágrafo anterior, fica visível que, de alguma forma, o Marketing não despreza totalmente o cliente interno das organizações.

Entretanto, os profissionais de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas acreditam em parte que o Endomarketing deveria unir suas teorias às teorias estudadas e praticadas por eles, mas também não desprezam totalmente uma integração com a disciplina de Marketing.

Contudo, pode-se observar que as teorias de Endomarketing em muito se parecem com as teorias de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Conforme Chiavenato (2004, p. 45), sendo ele um renomado autor de Recursos Humanos, descreve que a Gestão de Pessoas trata de agregar, direcionar, recompensar, treinar, manter e monitorar constantemente os funcionários.

Da mesma forma para o criador do termo Endomarketing, Bekin (2004), o Endomarketing provém instrumentos para o processo de motivação dos funcionários, que consiste na criação de parcerias que visam a cooperação e lealdade; na valorização; no direcionamento; na criação de programas de benefícios; na integração dos indivíduos; no estímulo à criatividade e no ensinamento de delegar poder, conforme a função exercida.

Segundo o pensamento das profissionais de Endomarketing, percebe-se que mesmo elas atuando diariamente nesta área, com experiência constante na aplicabilidade desta teoria em muitas organizações públicas e privadas, constata-se que, se houver uma associação do Endomarketing às teorias de Gestão de Pessoas ou Marketing, os propósitos do Endomarketing poderiam não ser comunicados corretamente em uma organização.

De acordo com Grönroos (1993), o conceito de Marketing Interno ou Endomarketing foi inicialmente abordado na literatura de marketing de serviço, e posteriormente, na literatura

de gerência de serviços, em virtude da necessidade de aplicar o marketing de serviços internamente nas organizações. Em síntese, o autor destaca que o Endomarketing é uma ferramenta utilizada como estratégia de gerenciamento, pois antes que uma campanha de Marketing Externo seja divulgada, a mesma deverá ser propagada no seu mercado interno, que são todos os funcionários. Portanto, pelo pensamento deste autor, pode-se concluir que o Endomarketing estaria associado, em sua origem, às teorias de Marketing.

Bekin (2004) complementa dizendo que o departamento de Marketing possui sua atividade especializada e seus especialistas, contudo, a mentalidade do Marketing, seus valores e noções devem orientar a empresa em todos os níveis e atividades, ou seja, pode-se inferir que as teorias de Marketing deveriam integrar e conduzir todas as metodologias internas e externas de uma organização, incluindo assim, o Endomarketing.

Para Berry e Parasuraman (1995), o Marketing Interno auxilia na retenção dos funcionários, reduzindo a alta rotatividade de pessoas nos cargos. Desenvolve e motiva os profissionais, tratando-os como clientes. Além do mais, os autores complementam que Marketing Interno significa *“estimular um comportamento eficaz de Marketing; construir uma organização de pessoas de Marketing capazes de criar verdadeiros clientes para a empresa”*.

Outrossim, Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 350) discorrem sobre as semelhanças existentes entre o Marketing Interno e a Comunicação Interna, logo ambos apóiam a construção de um entendimento e um comprometimento dos funcionários para com os objetivos da organização. Infere-se que esta mesma abordagem de valorização dos funcionários e comunicação dos objetivos organizacionais aplica-se ao Endomarketing, conforme o pensamento de Bekin (2004), referenciado em parágrafo anterior.

De acordo com os resultados apresentados pelos autores das áreas estudadas nesta pesquisa, bem como pelo resultado obtido com o pensamento dos respondentes, e acrescentando o fato de que temos como base de literatura de Endomarketing um número bem pequeno de autores que exploram este tema, tais como: Saul Bekin, Wilson Cerqueira, Thomas R. Horton e Peter C. Reid, Christian Grönroos e Analisa Brum de Medeiros, pode-se supor que, com base nos dados coletados que a teoria de Endomarketing ficaria mais bem alocada às teorias de Marketing, e principalmente, sendo de associação ao capítulo de Marketing Interno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de, Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.

Colaboradora: Adriana Amadeu Garcia. São Paulo: Atlas, 2006.

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

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

BERRY, Leonard L. & Parasuraman A. Serviços de Marketing. São Paulo: Maltese, 1995

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2004.

CHURCHILL, Gilbert A. & Jr. PETER J. Paul. Marketing: Criando Valor para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ETZEL, Michael J., WALKER Bruce J. & STANTON, William J.. Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRÖNROOS, Christian. Marketing – Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOOLEY, Graham J. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

Ogden, James R.. Comunicação integrada de marketing : modelo prático para um plano criativo e inovador. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

SPILLER, Eduardo Santiago, PLÁ, Daniel, LUZ, João Ferreira da & SÁ, Patrícia Riccelli Galante de. Gestão de Serviços e Marketing Interno. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.

[www.ucg.br/ACAD_WEB/professor/siteDocente/admin/arquivosUpload/12208/material/Text o Endomarketing%5B1%5D.doc](http://www.ucg.br/ACAD_WEB/professor/siteDocente/admin/arquivosUpload/12208/material/Text%20o%20Endomarketing%5B1%5D.doc) - O Que É Endomarketing Formato do arquivo:

Microsoft Word - [Ver em HTML](#) - Disciplina: Gestão da Qualidade Prof. Viviany Nunes. O que é *Endomarketing*? “Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”.

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS DE PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE MARKETING

- 1. O que você entende por Endomarketing?**
- 2. Levando em consideração as práticas de Endomarketing como as teorias de Marketing podem se relacionar com as teorias de Endomarketing?**

Caso o entrevistado não conheça o endomarketing eu esteja com dificuldade de se expressar, apresentei uma conceituação para ajudá-lo conforme abaixo:

Segundo Cerqueira (2002, p. 51) dentre das diversas ferramentas utilizadas para melhorar a gestão empresarial apresenta-se o Endomarketing, que têm como propósitos para as organizações: estabelecer novos valores e colocá-los em prática; implantar e manter a constante valorização dos funcionários; aumentar de produtividade, qualidade e eficiência na redução de custos; coordenar um sistema de comunicação interna que integre todos os funcionários, eliminando assim, conflitos e insatisfações que possam desagregar o ambiente organizacional; estimular constantemente a melhorias dos relacionamentos interpessoais; elaborar programas de gestão participativa, visando principalmente a manutenção de ações preventivas. Em síntese, para Cerqueira (2002, p. 52) “O Endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entra as pessoas e das pessoas para com o sistema organizacional”. *Conforme Bekin (2004) o Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. O Endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo Bekin (2004), reside toda a sua importância.*

- 3. No seu ponto de vista existe uma conexão entre as práticas de Marketing interno com as de Endomarketing ?**
- 4. Você acredita que o Endomarketing deveria pertencer ao Marketing, à Gestão de Pessoas ou a uma disciplina independente?**

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTAS DE PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- 1. O que você entende por Endomarketing?**
- 2. Levando em consideração o conceito de endomarketing apresentado, como as teorias de Gestão de Pessoas poderiam estar relacionadas com as teorias de Endomarketing?**
- 3. Levando em consideração as práticas de Endomarketing, como as teorias de Gestão de Pessoas podem se relacionar com as teorias de Endomarketing?**

Caso o entrevistado não conheça o endomarketing eu esteja com dificuldade de se expressar, apresentei uma conceituação para ajudá-lo conforme abaixo:

Segundo Cerqueira (2002, p. 51) dentre das diversas ferramentas utilizadas para melhorar a gestão empresarial apresenta-se o Endomarketing, que têm como propósitos para as organizações: estabelecer novos valores e colocá-los em prática; implantar e manter a constante valorização dos funcionários; aumentar de produtividade, qualidade e eficiência na redução de custos; coordenar um sistema de comunicação interna que integre todos os funcionários, eliminando assim, conflitos e insatisfações que possam desagregar o ambiente organizacional; estimular constantemente a melhorias dos relacionamentos interpessoais; elaborar programas de gestão participativa, visando principalmente a manutenção de ações preventivas. Em síntese, para Cerqueira (2002, p. 52) “O Endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entra as pessoas e das pessoas para com o sistema organizacional”. *Conforme Bekin (2004) o Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. O Endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo Bekin (2004), reside toda a sua importância.*

- 4. Em sua opinião, quais as diferenças entre a Gestão de Recursos Humanos e o Endomarketing ?**
- 5. Você entende que o endomarketing poderia ser considerado dentro da disciplina de Recursos Humanos? Ou você acredita que esta disciplina deveria estar dentro do marketing ou até mesmo ser uma disciplina independente?**