

## **Influência do endomarketing no processo motivacional entre líderes e subordinados**

**Carlos Rafael Bogdezevicius**

Mestre em Gestão Ambiental (Universidad San Carlos - Asunción / Universidade Federal do Cariri - Ceará). Atualmente é docente da Faculdades Integradas do Extremo Sul da Bahia (UneSulBahia)  
E-mail: rbog.bsb@gmail.com

**Angela Victória Marques Lucas de Alencar**

Pós-graduada em Controladoria e Finanças pela Universidade Cruzeiro do Sul. Atualmente é agente da Rede Porto Firme  
E-mail: vitoriaplantao98@gmail.com

### **RESUMO**

O endomarketing considera que a influência motivacional entre líderes e subordinados é um dos principais pilares para a boa performance organizacional. Sendo assim, o principal problema de pesquisa foi indagar como, em uma organização do setor hoteleiro, o endomarketing pode influenciar o processo motivacional. Tendo como objetivo principal analisar a influência do endomarketing no processo motivacional entre líderes e subordinados em uma organização. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada, com a problemática abordada de maneira qualitativa e quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, foram realizados uma pesquisa bibliográfica e um levantamento (survey), aplicando-se um questionário com 10 perguntas para uma amostragem de 103 colaboradores da unidade de análise. Os resultados demonstraram que, mesmo empiricamente, existem práticas eficazes de endomarketing na organização estudada. No entanto, é necessário que o processo de dar e receber feedbacks seja mais eficaz, de modo que os colaboradores consigam entender as estratégias, objetivos, processos de gestão e sua importância no desenvolvimento organizacional. Faz-se importante maior aproximação da organização para com o público interno, motivando-os de forma continuada para que a satisfação dos colaboradores seja direcionada diretamente na agregação de valores para o cliente externo.

**Palavras-chave:** Marketing Interno; Comunicação Interna; Gestão de Pessoas; Cliente Interno.

## **Influence of internal marketing on the motivational process between leaders and subordinates**

### **ABSTRACT**

Internal marketing considers that the motivational influence between leaders and subordinates is one of the main pillars for good organizational performance. Therefore, the main research problem was to ask how, in an organization in the hotel sector, endomarketing can influence the motivational process. Having as main objective to analyze the influence of endomarketing in the motivational process between leaders and subordinates in an organization. For that, a descriptive research was developed, of an applied nature, with the problem approached in a qualitative and quantitative way. As for the technical procedures, a bibliographic research and a survey were carried out, applying a questionnaire with 10 questions to a sample of 103 employees of the unit of analysis. The results showed that, even empirically, there are effective internal marketing practices in the studied

organization. However, it is necessary for the process of giving and receiving feedback to be more effective, so that employees can understand the strategies, objectives, management processes and their importance in organizational development. It is important to bring the organization closer to the internal public, motivating them on a continuous basis so that employee satisfaction is directly directed towards the aggregation of values for the external customer.

**Keywords:** Internal Marketing; Internal Communication; People Management; Internal Customer.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um novo cenário econômico que envolve mudanças constantes vinculadas ao mundo corporativo e ao comportamento dos indivíduos, é de extrema importância que os colaboradores conheçam as mudanças que ocorrem dentro organização, ou seja, que tenham informações necessárias para que se sintam parte do processo, fiquem satisfeitos e contribuam para a oferta final (BRUM, 2010; SCHULZ; MARTIN; MEYER, 2017; KADIC-MAGLAJLIC; BOSO; MICEVSKI, 2018). Por consequência, a satisfação do cliente interno incide diretamente no relacionamento com o cliente externo (GRAZIANO et al., 2016; YU et al., 2019; LAM; CHEUNG; LUGOSI, 2022). Com isso, torna-se fundamental a reciprocidade entre colaborador e organização, trocando incentivos e contribuições.

As expectativas pessoais dos colaboradores estão relacionadas às oportunidades de crescimento, incluindo o reconhecimento, recompensas, apoio e suporte, qualidade de vida no trabalho, participação nas decisões, liberdade, autonomia, entretenimento e satisfação (MORAIS; SOARES, 2016; FRYE; KANG; HUH; LEE, 2020). Por outro lado, as organizações esperam dos colaboradores comprometimento e dedicação, habilidades e competências, aprendizado constante, crescimento profissional e foco na missão, visão e valores organizacionais (FERNANDES; BOGDEZEVICIUS, 2018).

O sucesso de uma organização também é determinado pela qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, pois assim os indivíduos poderão oferecer maior eficácia e eficiência na execução de suas respectivas tarefas, de modo a alcançar melhores resultados (HOFFMAN; TADELIS, 2021). De modo geral, a administração da organização deve liderar de forma a desenvolver métodos que comprovem aos colaboradores o alto comprometimento em proporcionar ambiente

de trabalho prazeroso, onde os mesmos sintam a valorização entre os relacionamentos com incentivo mútuo (GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015).

Portanto, a liderança deve influenciar o comportamento humano, criando processos motivacionais que estimulem os colaboradores a cumprirem objetivos e metas no intuito de alavancar melhores resultados (HOFFMAN; TADELIS, 2021; LAM; CHEUNG; LUGOSI, 2022). O líder é um facilitador de processos, alguém que precisa estar à frente dos seus subordinados, contribuindo e orientando em que posicionamento devem seguir, estimulando o desempenho das pessoas, tomando decisões, controlando resultados, zelando para que os colaboradores se mantenham motivados, punindo erros e celebrando os resultados positivos da equipe (REIS et al., 2018). Desse modo, a problemática que guia as reflexões aqui apresentadas é seguinte: como, em uma organização do setor hoteleiro, o endomarketing pode influenciar o processo motivacional?

Diante do exposto, o objetivo desse artigo é analisar a influência do endomarketing como parte do processo motivacional em uma organização do setor hoteleiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ENDOMARKETING

Polli (2015) afirma que o endomarketing é uma ferramenta motivacional utilizada para o desenvolvimento, aprimoramento e engajamento do público interno. Segundo Yu *et al.* (2019), essa ferramenta pode ser compreendida como um processo estratégico que visa adequar e integrar a empresa como um todo, atraindo novos clientes e mantendo os já existentes através da valorização do colaborador. O endomarketing estimula os colaboradores para que eles possam cativar os clientes (MORAIS; SOARES, 2016; FRYE *et al.*, 2020).

Do ponto de vista dos colaboradores, a utilização do endomarketing é bastante importante para que a empresa possa melhorar o desenvolvimento de processos, pois o mesmo está ligado diretamente aos problemas operacionais do dia a dia, tanto em relação à produtividade como no atendimento ao cliente (KADIC-MAGLAJLIC; BOSO; MICEVSKI, 2018).

Segundo Schulz, Martin e Meyer (2017) e Yu et al. (2019), fica evidenciado que o objetivo do endomarketing é estabelecer um clima motivacional duradouro entre os colaboradores, visando desenvolver um trabalho de excelência, aplicando os recursos necessários, oferecendo participação no processo de tomada de decisão e gerando motivação e valorização através da comunicação no intuito de garantir a satisfação do cliente externo. Para isso, é necessário o desenvolvimento de estratégias de comunicação direcionadas ao público interno, de forma a zelar por valores iguais aos fornecidos ao cliente externo (KADIC-MAGLAJLIC; BOSO; MICEVSKI, 2018; FRYE et al., 2020), possibilitando que o colaborador acredite no crescimento da organização e na geração de ações favoráveis para melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços (KNIES; LEISINK; VAN DE SCHOOT, 2020).

Para Reis et al. (2018) e Yu et al. (2019), organizações que desejam ser bem-sucedidas terão que manter condições favoráveis e flexíveis para a valorização e motivação do potencial humano, compartilhando objetivos, missão, visão, valores e metas através de uma comunicação efetiva que contribuía para a formação de valores e crenças e socialização entre o superior e os colaboradores, pois ao contrário, as mudanças organizacionais necessárias às condições mercadológicas atuais não ocorrerão.

Assim, percebe-se que os principais objetivos do endomarketing estão ligados à retenção e aptidão dos colaboradores, gerando mudanças internas entre superior e colaborador para a melhor execução das atividades no sentido de ofertar melhores serviços e produtos (SCHULZ; MARTIN; MEYER, 2017; MAZZAROLO; MAINARDES; MONTEMOR, 2021). Entretanto, essas mudanças serão impossíveis se os colaboradores estiverem insatisfeitos com o estado atual das relações, a menos que sejam apresentadas oportunidades de crescimento profissional, fazendo com que acreditem que transformações necessárias são possíveis, e faça-os imaginarem que benefícios atraentes podem ser adquiridos através dessas mudanças (BRUM, 2010; REIS et al., 2018; LAM; CHEUNG; LUGOSI, 2022).

## 2.2 PROCESSO MOTIVACIONAL

Uma empresa é, acima de tudo, uma organização social formada por pessoas, onde seu maior propósito deve ser o de tornar eficazes os pontos fortes dos colaboradores e irrelevantes seus pontos negativos. Nesse sentido, um dos fatores que afetam o comportamento do colaborador é a motivação em busca de objetivos pessoais e profissionais (AKPAPUNA et al., 2020). Neste sentido, a motivação pode ser vista como um processo que mobiliza e direciona o organismo para uma ação, partindo-se de uma relação que se estabelece entre o ambiente, a necessidade e o objeto da satisfação, estando sempre na base da motivação um organismo que demonstra necessidades, desejos, intenções, interesses, vontades ou predisposições para agir (GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015; YAKUBU, 2018; HOFFMAN; TADELIS, 2021).

A motivação deve estar presente em qualquer momento da vida, influenciando no alcance de melhores desempenhos e na realização das atividades e metas. Quando ela ocorre, os indivíduos tornam-se mais produtivos, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores (GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015; YAKUBU, 2018). Entretanto, é necessário que a organização compartilhe informações para que os colaboradores tenham conhecimento acerca dos objetivos e metas a serem alcançados e o porquê a organização deseja alcançar o posicionamento almejado (GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015). O compartilhamento de informações permite alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização, obtendo comprometimento através de estímulos, valorização e recompensas, dando razões aos mesmos para terem satisfação em fazer parte da empresa onde exercem suas funções (BRUM, 2010; SCHULZ; MARTIN; MEYER, 2017).

No processo organizacional, o uso adequado da comunicação é sinônimo de sucesso (REIS et al. 2018). Para isso, as organizações necessitam utilizar sistemas de comunicação de forma dinâmica que podem ser transmitidas por meio de gestos, palavras, expressões faciais, objetos, entre outros, auxiliando no processamento dos fluxos de dados, de forma a proporcionar interação entre os membros da equipe para a construção de um ambiente de trabalho flexível, ágil, eficiente e agradável (KADIC-MAGLAJLIC; BOSO; MICEVSKI, 2018; POLLI, 2015; GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015). A comunicação é o intercâmbio de informações e

transmissões de conteúdos emocionais ou intelectuais, introduzindo um mecanismo de *feedback* (REIS et al. 2018).

Entre várias ferramentas de endomarketing, o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho através da comunicação é essencial para que haja a troca de informações valiosas, de forma a assegurar que os colaboradores absorvam continuamente esse fluxo informacional (BRUM, 2010; SCHULZ; MARTIN; MEYER, 2017; LAM; CHEUNG; LUGOSI, 2022). Entretanto, essa absorção depende diretamente da capacidade do destinatário em absorver, pois o mesmo deve estar motivado em buscar novos e diferentes conhecimentos (GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015).

A modificação das relações entre o colaborador e organização envolve mudanças de estrutura e de processos organizacionais. As pressões organizacionais além de gerarem doenças mentais, podem provocar outras doenças físicas resultantes da pressão mental transferida para o corpo, tais como: stress, gastrite e úlceras (AKPAPUNA et al., 2020). Assim, os estímulos, quando estabelecidos pela organização, proporcionam condições adequadas de trabalho e a possibilidade de realizações dos desejos individuais para que o colaborador desenvolva processos construtivos de trabalho (YAKUBU, 2018). Nesse sentido, o comportamento humano é movido por motivações na busca da autorrealização, através de reconhecimento, oportunidade de crescimento, *status*, salário etc. (AKPAPUNA et al., 2020). A insuficiência desses fatores resulta em insatisfação, onde o colaborador mostrará pouca disposição à realização das atividades. A motivação está ligada à competência, ao esforço reconhecido e às várias emoções positivas geradas pelas realizações contínuas almejadas (FERNANDES; BOGDEZEVICIUS, 2018; AKPAPUNA et al., 2020; DAUDIGEOS et al., 2021).

Os fatores motivacionais ou internos, relacionam-se aos aspectos pessoais de realização profissional intrínsecos à pessoa em busca de conhecimentos e responsabilidades, oportunidades, reconhecimento para resultados e gosto pelo trabalho (VERGAUWE et al., 2018). Já os fatores higiênicos ou externos, dizem respeito à qualidade de supervisão, relacionamento social, *status*, segurança, diretrizes, salários etc. (YAKUBU, 2018). Portanto, o colaborador tem a expectativa de ser reconhecido pelo seu desempenho e trabalho realizado, necessitando sentir-se motivado, valorizado e reconhecido dentro da organização, além do intuito de

receber uma remuneração adequada ao seu papel e responsabilidade (GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015; LAM; CHEUNG; LUGOSI, 2022).

Assim, é de extrema importância criar um ambiente de trabalho agradável e confortável aos colaboradores por meio de estímulos que promovam aperfeiçoamento pessoal dos colaboradores para a melhoria da qualidade de serviços e produtos oferecidos, resultando em superação das expectativas criadas pelo cliente externo (YAKUBU, 2018).

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE LÍDER E SUBORDINADO

O papel do líder está na responsabilidade de estimular e mobilizar os colaboradores a cumprirem objetivos e metas da organização, visando alavancar melhores resultados (DAUDIGEOS et al., 2021). Um líder é facilitador de processos organizacionais, onde se posiciona à frente dos seus subordinados, zelando para que os colaboradores se sintam motivados, mostrando o destino que cada um deve seguir, depositando confiabilidade e credibilidade entre os colaboradores, auxiliando os mesmos a refletirem sobre suas atividades desenvolvidas e decisões que devem ser tomadas, estimulando o desenvolvimento individual e coletivo de todos envolvidos, celebrando os resultados positivos e destacando possíveis aprendizagens, inclusive os erros (REIS et al. 2018; YU et al., 2019).

Liderança é essencial em qualquer setor organizacional, pois auxilia a equipe na tomada de decisões adequadas (YAKUBU, 2018). Para liderar, é necessário conhecer a natureza humana e conduzir pessoas, demonstrando qualidade na liderança e permitindo a redução de incertezas na relação funcional entre líderes e subordinados (NAZIM; MAHMOOD, 2018). É uma espécie de influência interpessoal na qual o líder age para modificar o comportamento dos seus seguidores de modo intencional, sendo o líder percebido pelos colaboradores como controlador dos meios que satisfazem suas necessidades (REIS et al. 2018; VERGAUWE et al., 2018).

As rápidas e constantes mudanças na gestão de pessoas e na tecnologia estão fazendo com que o ato de liderar passe por uma série de adaptações à nova realidade que exige aprendizagens contínuas (NAZIM; MAHMOOD, 2018). De modo geral, o líder faz a ligação entre organização e colaboradores, coordenando e

estimulando no intuito de transformar planejamentos em resultados (HOFFMAN; TADELIS, 2021). Ele é o encarregado de desenvolver estratégias e aplicar recursos para que o trabalho se desenvolva de modo eficaz por meio de incentivos, benefícios e plano de carreira, criando condições para que todos os colaboradores participem dos processos, acompanhando diariamente se as atividades estão sendo executadas e solucionando os problemas (VERGAUWE et al., 2018; MAZZAROLO; MAINARDES; MONTEMOR, 2021).

Uma liderança é bem-sucedida quando o líder é aceito pela equipe e reconhecido pela sua capacidade de comando e orientação. Para isso, é necessário que as informações sejam transmitidas de forma clara e objetiva, valorizando o trabalho de cada colaborador e influenciando seus comportamentos e ações com objetivo de atingir metas de interesse comum entre as equipes (DAUDIGEOS et al., 2021).

Os subordinados buscam e admiram a liderança que é estabelecida com honestidade e competência, espelhando-se no líder que tem comprometimento com a equipe e dotado de empatia, pois assim inspira confiança, entusiasmo e estimula o desenvolvimento dos seguidores (NAZIM; MAHMOOD, 2018; VERGAUWE et al., 2018). Com isso, a função do líder é desenvolver processos motivacionais permanentes, conhecendo cada colaborador com intuito de criar um ambiente de trabalho que possa favorecer a todos (HOFFMAN; TADELIS, 2021). A utilização das ferramentas de endomarketing aplicadas de forma eficiente auxilia a liderança no processo de gerir e habilitar um local de trabalho de modo prazeroso e com aprendizagem contínua, de modo a impulsionar o melhor desempenho entre os colaboradores através da retroalimentação das informações, proporcionando-lhes autorrealização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia científica é um conjunto de técnicas utilizadas para o desenvolvimento de projetos científicos, com a finalidade de obter resultados confiáveis, baseando-se no senso comum ou experiência cotidiana (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Quanto a sua natureza, esta pesquisa é caracterizada como aplicada, cujo o objetivo é contribuir, desenvolver conhecimentos e construir novas reflexões para soluções de problemas específicos (BAUER, 2017). Para o tratamento dos dados coletados, a abordagem ocorreu de maneira quantitativa, ou seja, os dados foram utilizados para medir a proporção de um problema e fornecendo informações numéricas com objetivo de confirmar hipóteses, de modo a facilitar o direcionamento na tomada de decisão (PRODANOV; FREITAS, 2013), e de maneira qualitativa, auxiliando e mensurando a satisfação e motivação de um determinado grupo, identificando hipóteses, compreendendo comportamentos e tendo a reponsabilidade principal de interpretar suas relações e valores (ANDRADE, 2017).

O estudo, quanto aos seus objetivos, caracteriza-se como descritivo e com procedimentos técnicos padronizados na busca de informações, proporcionando conhecimentos sobre o conteúdo a ser estudado (BAUER, 2017).

Com o objetivo proposto, foi desenvolvido um extenso levantamento bibliográfico para expor conhecimentos científicos atualizados, utilizando fundamentações teóricas que já foram publicadas, com base em livros e artigos científicos. Em seguida, foi executado um levantamento (*survey*), tendo como objeto desenvolver a pesquisa através de um questionário aplicado diretamente aos colaboradores, para assim obter uma amostra definida e com exatidão (KÖCHE, 2015). Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram utilizadas técnicas para o levantamento de dados com observação direta extensiva, através da aplicação de questionários estruturados com 10 perguntas de múltipla escolha de até 6 opções.

O questionário foi elaborado pelos autores com base nas pesquisas de Bekin (2004) e Brum (2010) que têm como base que para se compreender a percepção dos colaboradores sobre ações de endomarketing, as seguintes variáveis devem ser consideradas: comunicação interpessoal e motivação; relação entre líderes e subordinados; clima organizacional; e grau de satisfação dos colaboradores.

Para a aplicação do questionário, primeiramente, houve uma reunião com os colaboradores para explicar os objetivos da pesquisa. Posteriormente, realizou-se outro encontro para a aplicação do questionário para quem estivesse disposto a responder.

A pesquisa foi realizada em um hotel de grande porte, classificado como *Resort*, no município de Porto Seguro-BA, no período de 20 a 23 de novembro de

2021, contemplando uma amostra 103 colaboradores de um universo de 182 colaboradores, o que corresponde a uma amostra probabilística de 56,6% dos integrantes da organização (KÖCHE, 2015).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para demonstrar o resultado obtido através de 10 perguntas foram elaborados 7 gráficos, onde os valores no topo das barras representam a quantidade de respondentes e os valores abaixo e à direita representam o percentual da opção em relação à totalidade (100%).

Em um primeiro momento, o perfil sócio demográfico dos colaboradores e, posteriormente, o processo motivacional entre líderes e subordinados foram indagados aos respondentes. Neste sentido, é importante ressaltar que os cargos dos níveis estratégico e tático exigem maiores índices de colaboradores com grau de conhecimento superior. Neste sentido, as respostas referentes à primeira indagação sobre qual é o nível de escolaridade dos respondentes, demonstram que aproximadamente 21% dos colaboradores possuem ensino superior completo ou incompleto, o que é um percentual bastante significativo, haja vista que 17 líderes representam 9,34% do total de 182 colaboradores. Desta forma, a experiência acadêmica influencia na preparação para a profissão, nas habilidades de autoconhecimento e relacionamentos, habilidades pessoais, independência intelectual, etc. (PINHO; FERNANDES; FALCONE, 2011; RABELO et al., 2015).

De acordo com Brum (2010) e Yakubu (2018), a motivação é um processo que favorece o desenvolvimento da organização, a qual leva o indivíduo desempenhar suas atividades para alcançar metas e objetivos, ou seja, contribui com seu conhecimento em troca de benefício. Assim, diante do exposto no Gráfico 1, apesar da maioria dos colaboradores afirmar que o nível motivacional aumentou ao longo de tempo, é importante ressaltar que 27,18% de colaboradores estão com nível motivacional reduzido, algo que demanda estratégias de endomarketing que visem alterar este cenário, pois são as pessoas que conduzem as organizações a alcançarem seus objetivos com sucesso e continuidade. Conciliar interesses dos indivíduos concomitantemente com os interesses da organização, pois a

sobrevivência financeira necessita diretamente da eficiência das pessoas, não apenas como cooperação humana, mas na eficácia da execução dos processos (GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015; AKPAPUNA et al., 2020; MAZZAROLO; MAINARDES; MONTEMOR, 2021).



**Gráfico 1** – Nível motivacional atual em relação ao inicial  
Fonte: elaborado pelos autores (2022)

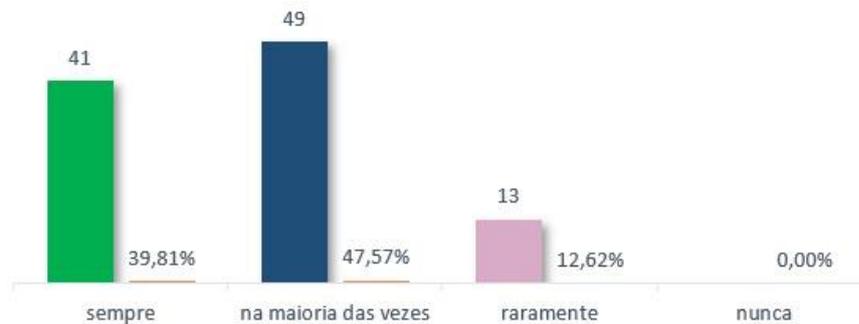
Para Hoffman e Tadelis (2021), a relação entre motivação e crescimento profissional tem sido percebida de maneira mais humanizada pelas organizações contemporâneas, de forma que apenas as recompensas materiais não são mais suficientes no processo motivacional. Com isso, quando indagados sobre qual seria a principal variável de influência motivacional, as respostas puderam assim serem dispostas: comunicação interna (6,8%); salário (11,99%); estabilidade (12,62%); reconhecimento (14,56%); bom relacionamento (22,33%); crescimento (31,07%).

Cada vez mais se faz necessária a abordagem de endomarketing que crie e ofereça recompensas sociais capazes de engajar o colaborador (BRUM, 2010; SCHULZ; MARTIN; MEYER, 2017; MAZZAROLO; MAINARDES; MONTEMOR, 2021). Esta tendência, segundo Griffiths e Washington (2015) e Yakubu (2018), tem levado as organizações a fragmentarem suas maneiras de investir, além da busca por qualidade dos produtos e serviços, estão canalizando recursos para o aprimoramento de capital intelectual, tendo em vista que o colaborador é um dos principais ativos da organização. Assim, o planejamento de endomarketing deve, necessariamente, correlacionar estímulos salariais e sociais com o crescimento profissional do colaborador.

A quarta pergunta feita aos colaboradores apresenta dados referentes ao conhecimento relacionado a missão, visão e valores organizacionais. 16 colaboradores (15,53%) afirmam que conhecem integralmente as diretrizes organizacionais, 44 colaboradores (42,72%) conhecem parcialmente e 43 (41,75%) afirmam que não conhecem.

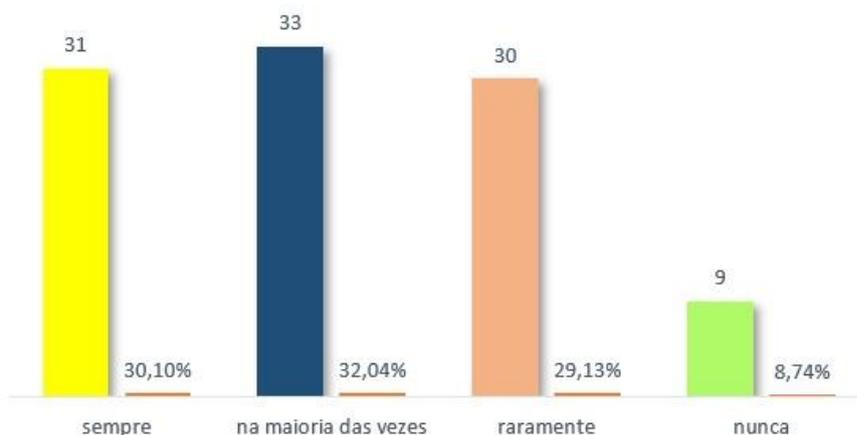
Tendo em vista que aproximadamente 84% dos colaboradores não conhece ou conhece parcialmente tais premissas, estes resultados demonstram grande ineficácia da organização no processo de comunicar ao público interno estas informações que são fundamentais para a criação da identidade organizacional frente aos seus colaboradores. De acordo com Daudigeos et al. (2021), a missão, a visão e os valores devem ser entendidos como estruturas normativas e estruturas de ação, através das quais a organização busca confirmar e preservar a identidade que se desejou criar diante do mercado e de seus colaboradores. Nesse sentido, para se obter um desempenho de excelência dos colaboradores é fundamental que haja uma eficiente comunicação interna entre as equipes, de forma a descrever, compartilhar e reforçar a missão, visão e valores da organização, motivando-os diariamente (FERNANDES; BOGDEZEVICIUS, 2018; NAZIM; MAHMOOD, 2018).

Para Brum (2010) e Reis et al. (2018) a comunicação interna caracteriza-se como a mola mestra para a eficácia de um plano de endomarketing, pois o crescimento contínuo dos fluxos informacionais demanda por rapidez, clareza e objetividade na comunicação organizacional, tanto vertical quanto horizontal. O Gráfico 2 apresenta percentuais que demonstram altos índices de efetividade da comunicação interna realizada na unidade de análise. Griffiths e Washington (2015), Polli (2015) e Kadic-Maglajlic, Boso e Micevski (2018) afirmam que as organizações devem utilizar a comunicação interna como ferramenta para transmitir e compartilhar informações que sejam relevantes às estratégias, de forma que seja possível alinhar e engajar colaboradores com os objetivos corporativos. Nesse sentido, a comunicação interna desenvolve o comprometimento.



**Gráfico 2** –Transmissão clara e objetiva das atividades a serem executas  
Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Não obstante, a comunicação interna não deve acontecer apenas na direção da organização para o colaborador. É fundamental que as lideranças compreendam a importância do *feedback* oferecidos por seus colaboradores, pois eles são uma grande fonte de informações e ideias, que podem, por exemplo: alavancar a produtividade; fazer correções de problemas; e compreender necessidades de clientes (BRUM, 2010; SCHULZ; MARTIN; MEYER, 2017; DAUDIGEOS et al., 2021). Com isso, o Gráfico 3 demonstra que cerca de 62% dos colaboradores dizem receber *feedback* das lideranças sempre ou na maioria das vezes. Entretanto, o fato de aproximadamente 38% dos colaboradores afirmarem que nunca ou raramente receberam *feedback* mostra que existe falha na comunicação interna na direção do colaborador para a organização, o que, segundo Polli (2015) e Moraes e Soares (2016), deve ser visto, percebido e alterado o quanto antes porque a ausência de comunicação em duas vias entre organização e colaborador tende a pulverizar o bom clima organizacional e o comprometimento necessários para o alcance dos objetivos corporativos e individuais.



**Gráfico 3** – *Feedback* (retorno) em relação à qualidade do trabalho executado  
Fonte: elaborado pelos autores (2022)

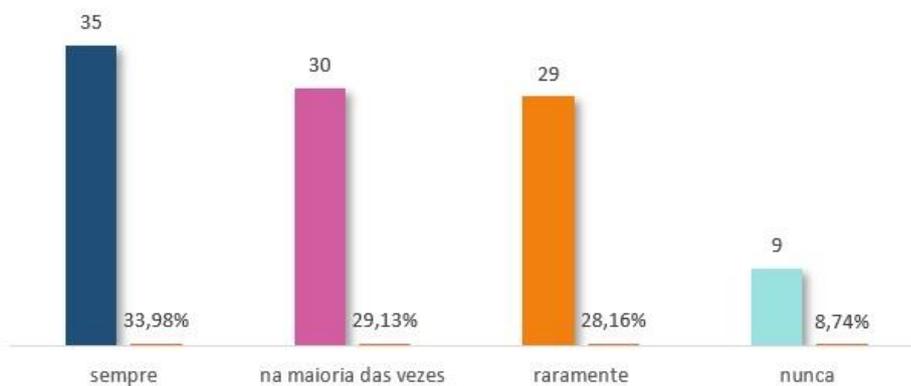
De acordo com Brum (2010) e Mazzarolo, Mainardes e Montemor (2021), o sucesso de um programa de endomarketing está diretamente ligado à gestão de clima organizacional e seus componentes cognitivos que proporcionam percepções e regulam a relação do colaborador com a organização, sendo que um dos principais responsáveis pela gestão do clima organizacional é o líder.

Os resultados do Gráfico 4 evidenciam que, para a grande maioria dos colaboradores, os líderes imediatos dos setores agem no sentido de proporcionar um bom ambiente de trabalho, o que pode potencializar o comprometimento dos mesmos com a organização. Nesse sentido, o clima organizacional deve ser entendido como um dos principais atributos que regula e orienta o colaborador, caracterizando-se através das percepções compartilhadas pelos colaboradores acerca da organização onde trabalham (KNIES; LEISINK; VAN DE SCHOOT, 2020; MAZZAROLO; MAINARDES; MONTEMOR, 2021). De forma a complementar, Hoffman e Tadelis (2021) afirmam que os colaboradores podem delimitar as forças e fraquezas da equipe ou organização dependendo da maneira a qual são tratados, deste modo os gestores e líderes precisam se fazerem presentes no dia a dia dos colaboradores, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho agradável e gerando engajamento.



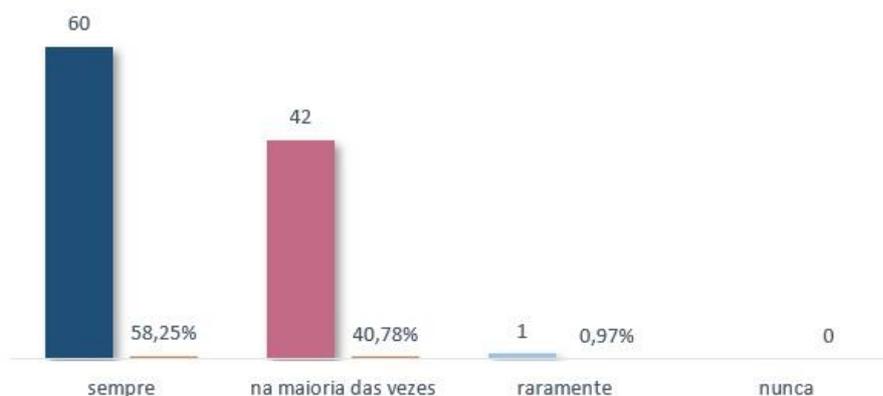
**Gráfico 4** – Ambiente de trabalho agradável proporcionado pelo líder  
 Fonte: elaborado pelos autores (2022)

A premissa básica do endomarketing é tratar os colaboradores como cliente e valorizá-los como pessoas, pois os mesmos possuem expectativas que são ativos valiosos para a aprendizagem e desenvolvimento organizacionais (KADIC-MAGLAJLIC, BOSO E MICEVSKI, 2018; FRYE et al., 2020). Desta forma, independentemente da constatação de clima organizacional agradável, os índices do Gráfico 5 demonstram que para uma parte significativa dos colaboradores não há a percepção de liberdade para a expor suas ideias, algo em torno de 63% dos respondentes. Esta observação também é importante em um planejamento de endomarketing, pois os colaboradores precisam ser vistos como parceiros para que haja uma troca de conhecimentos e habilidades coletiva, gerando motivação e comprometimento de modo a tornar os processos mais eficientes (GRIFFITHS; WASHINGTON, 2015; YAKUBU, 2018).



**Gráfico 5** – Estímulo à geração de ideias  
 Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Com relação ao cumprimento de normas e regras, quase que a totalidade dos colaboradores afirma não ter dificuldades de agir de acordo com a conduta estabelecida previamente pelos níveis superiores, como exposto no Gráfico 6. Tais percentuais, aproximadamente 99% dos colaboradores, corroboram com Daudigeos et al. (2021) que afirmam que as organizações atualmente almejam colaboradores que sejam flexíveis e tenham uma boa capacidade de adaptação às normas, sendo impulsionados a agir da forma correta. Ou seja, as regras são fundamentais para a boa convivência organizacional e o bom relacionamento entre os colaboradores (NAZIM; MAHMOOD, 2018; KNIES; LEISINK; VAN DE SCHOOT, 2020).



**Gráfico 6** – Cumprimento de diretrizes, normas e regras institucionais  
Fonte: elaborado pelos autores (2022)

O colaborador pode sentir-se parte integrante da organização, sendo que esse processo de engajar e cooperar tem sua eficácia diretamente ligada à eficácia das ações das lideranças para com seus subordinados (KADIC-MAGLAJLIC; BOSO; MICEVSKI, 2018; FRYE et al., 2020). Neste sentido, os dados dispostos no Gráfico 7 apontam que a grande maioria dos entrevistados, cerca de 84%, acredita contribuir para o crescimento da organização. Esse processo, para Graziano et al. (2016) e Reis et al. (2018), ocorre a partir do momento que a organização trata o colaborador como um cliente interno através da entrega de dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, possibilitando o comprometimento deste colaborador com o processo de planejamento do endomarketing



**Gráfico 7** – Colaborador sentindo-se um fator de crescimento organizacional  
Fonte: elaborado pelos autores (2022)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, fica evidente que é fundamental que todos os colaboradores sejam percebidos de maneira tão importante quanto o cliente externo, pois o cliente interno é o principal representante da organização. É ele quem estará em contato direto com o público externo, sendo capaz de perceber suas necessidades e desejos, de modo a agregar valor e superar as expectativas através do atendimento ofertado.

Desta forma, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência do endomarketing como parte do processo motivacional em uma organização do setor hoteleiro, podendo-se afirmar que as ferramentas do endomarketing podem ser de grande valia para o alcance dos objetivos organizacionais e da potencialização das funções do colaborador.

As reflexões estimuladas pelos resultados alcançados neste estudo demandam por mais aprofundamento teórico-empírico. No entanto, é possível perceber que o planejamento de endomarketing vem tornando-se umas das principais abordagens de marketing a serem convertidas em ações dispostas horizontal e verticalmente nas organizações. Assim, a análise dos resultados demonstrou que, independentemente de não estarem declaradas nas estratégias de marketing do hotel analisado, diversas ações de endomarketing são executadas no dia a dia da organização. Pode-se perceber também que foram apontadas diversas fragilidades e que, prioritariamente, necessitam serem sanadas a fim que sejam

transformadas em forças entre as lideranças e os subordinados, como visto na quinta pergunta, onde cerca de 84% dos colaboradores afirma não conhecer ou conhecer parcialmente a missão, visão e valores institucionais, e como visto no Gráfico 6 onde um percentual significativo dos respondentes, cerca de 37%, confirma não haver a sensação de existir um ambiente que proporcione a liberdade de exposição de ideias por parte do colaboradores.

Para isso, é necessário o desenvolvimento de programas de aprendizagem que envolvam todos os colaboradores no sentido de aprimorar e sincronizar as relações entre líderes e colaboradores de forma holística. A comunicação interna deve ser percebida com um indicador fundamental com vistas a eliminar as barreiras comunicativas desnecessárias e proporcionando um ambiente de trabalho agradável, diferenciado e permeado de comunicação assertivas entre seus colaboradores.

Os resultados também demonstram que a capacitação continuada em questões técnicas e comportamentais é essencial para formar líderes capazes de alcançarem resultados efetivos, influenciando no processo motivacional dos colaboradores através de orientação, apoio, incentivo e *feedback* à equipe, motivando-os de forma continuada para que a satisfação dos colaboradores seja direcionada diretamente na agregação de valores para o cliente externo.

Por fim, podem ser sugeridos futuros estudos, de forma a transpor as limitações da atual pesquisa, ampliando as relações entre endomarketing, colaboradores, líderes, cliente externo e organizações.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

AKPAPUNA, M.; CHOI, E.; JOHNSON, D. A.; LOPEZ, J. A. Encouraging multiculturalism and diversity within organizational behavior management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 40, n. 3-4, p. 186-209, 2020. [http://www.m.johnsonresearchlab.com/publications/2020AkpapunaChoiJohnsonLopez\\_Multiculturalism%20Diversity.pdf](http://www.m.johnsonresearchlab.com/publications/2020AkpapunaChoiJohnsonLopez_Multiculturalism%20Diversity.pdf). 22 jan. 2022.

BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: vozes, 2017.

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

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

DAUDIGEOS, T.; EDWARDS, T.; JAUMIER, S.; PASQUIER, V.; PICARD, H. Elusive domination and the fate of critique in neo-participative management: a French pragmatist approach. **Organization Studies**, v. 42, n. 3, p. 453-471. 2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/211278649.pdf>. 14 jun. 2022.

FERNANDES, B. G.; BOGDEZEVICIUS, C. R. O *coaching* como ferramenta auxiliar no desenvolvimento de competências. **Revista Psicologia & Saberes**, v. 7, n. 8, p. 41-56, 2018. <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/psicologia/article/view/767/645>. 01 fev. 2022.

FRYE, W. D.; KANG, S.; HUH, C.; LEE, M. J. What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 85, p. 102352, 2020. [https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2019-12-21/1576933826\\_E14114-e-tarjome.pdf](https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2019-12-21/1576933826_E14114-e-tarjome.pdf). 22 jun. 2022.

GRAZIANO, G. O.; OSWALDO, Y. C.; PIZZINATTO, A. K. P.; SPERS, V. R. E. Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: estudo do marketing de relacionamento. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**. v. 15, n. 5, out./dez. 2016. [http://www.revistabrasileiramarkeing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/3410/pdf\\_2923](http://www.revistabrasileiramarkeing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/3410/pdf_2923) 23 mar. 2022.

GRIFFITHS, B.; WASHINGTON, E. **Competencies at work: providing a common language for talent management**. New York: Business Expert Press, 2015. <https://www.businessexpertpress.com/oabooks/9781606499689.pdf>. 23 abr. 2022.

HOFFMAN, M.; TADELIS, S. People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. **Journal of Political Economy**, v. 129, n. 1, p. 243-285, 2021. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w24360/w24360.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24360/w24360.pdf). 10 fev. 2022.

KADIC-MAGLAJLIC, S.; BOSO, N.; MICEVSKI, M.. How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 291-299, 2018. <https://translateyar.ir/wp-content/uploads/2019/01/748.pdf>. 14 jan. 2022.

KNIES, E.; LEISINK, P.; VAN DE SCHOOT, R. People management: developing and testing a measurement scale. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 6, p. 705-737, 2020. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2017.1375963>. 10 fev. 2022.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Ed. 34. Petrópolis, RJ: vozes, 2015.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Ed. 8. São Paulo: Atlas, 2017.

LAM, R.; CHEUNG, C.; LUGOSI, P. The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 100, p. 103084, 2022. [https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2021-10-31/1635671784\\_E15786.pdf](https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2021-10-31/1635671784_E15786.pdf). 13 jan. 2022.

MAZZAROLO, A. H.; MAINARDES, E. W.; MONTEMOR, D. S. Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. **International Journal of Bank Marketing**, 2021. [https://www.researchgate.net/profile/Aloisio-Mazzarolo/publication/349801030\\_Effects\\_of\\_internal\\_marketing\\_on\\_strategic\\_orientations\\_in\\_the\\_banking\\_sector/links/60630ccd92851cd8ce766dd1/Effects-of-internal-marketing-on-strategic-orientations-in-the-banking-sector.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aloisio-Mazzarolo/publication/349801030_Effects_of_internal_marketing_on_strategic_orientations_in_the_banking_sector/links/60630ccd92851cd8ce766dd1/Effects-of-internal-marketing-on-strategic-orientations-in-the-banking-sector.pdf). 29 jun. 2022.

MORAIS, I. D. C. de; SOARES, A. M. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, art. 4, p. 197-215, mar./abr. 2016. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n2/1982-7849-rac-20-2-0197.pdf>. Acesso: 07 jun. 2022.

NAZIM, F.; MAHMOOD, A. A study of relationship between leadership style and job satisfaction. **Journal of Research in Social Sciences**, v. 6, n. 1, p. 165-181, 2018. [https://www.researchgate.net/profile/Khurram-Shahzad-26/publication/344155792\\_ISSN\\_2306-112X\\_Vol6\\_No\\_1\\_January\\_2018\\_2nd\\_article\\_published/links/5f56542ba6fdcc9879d47ec2/ISSN-2306-112X-Vol6-No-1-January-2018-2nd-article-published.pdf#page=177](https://www.researchgate.net/profile/Khurram-Shahzad-26/publication/344155792_ISSN_2306-112X_Vol6_No_1_January_2018_2nd_article_published/links/5f56542ba6fdcc9879d47ec2/ISSN-2306-112X-Vol6-No-1-January-2018-2nd-article-published.pdf#page=177). 23 mar. 2022.

PINHO, V. D. de; FERNANDES, C. S.; FALCONE, E. M. de O. A influência da idade e da escolaridade sobre a experiência empática de adultos. **Estudo e pesquisa em psicologia**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 456-471, 2011. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v11n2/v11n2a06.pdf>. 03 jan. 2022.

POLLI, S. W. O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. **Revista do Departamento de Administração da FEA**, v. 9, n. 1, p. 49-72, jan./dez. 2015. <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/24720/19684+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&gt>. 08 jul. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABELO, M. L.; BISINOTO, C.; MARINHO-ARAÚJO, C.; GRIBOSKI, C.; MENEGHEL, S. M. Educação superior brasileira: perfil dos concluintes e sua percepção sobre a formação. **Revista de Estudios e Investigación em Psicología y Educación**, n. 14, 2015.

[http://revistas.udc.es/index.php/reipe/article/view/reipe.2015.0.14.869/pdf\\_348](http://revistas.udc.es/index.php/reipe/article/view/reipe.2015.0.14.869/pdf_348). 09 jan. 2022.

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. dos R.; SEVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OSWALDO, Y. C. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, jan./mar. 2018. <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/3773>. 08 fev. 2022.

SCHULZ, S. A.; MARTIN, T.; MEYER, H. M. Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 2017. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431918310910>. 10 jun. 2022.

SILVA, I. R. Subsídios para a gestão ambiental das praias da costa do descobrimento, litoral sul do estado da Bahia, Brasil. **Revista da Gestão Costeira Integrada**, p.47-60, 2008. <http://www.redalyc.org/html/3883/388340124005/>. 18 maio 2022.

VERGAUWE, J.; WILLE, B.; HOFMANS, J.; KAISER, R. B.; DE FRUYT, F. The double-edged sword of leader charisma: Understanding the curvilinear relationship between charismatic personality and leader effectiveness. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 114, n. 1, p. 110, 2018. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/psp-pspp0000147.pdf>. 28 jan. 2022.

YAKUBU, Y. Integration and disintegration in organizations: role of human relations management theory. **4th International Conference on Social Sciences**, p. 146, 2018. <https://icss.nileuniversity.edu.ng/wp-content/uploads/sites/37/2020/02/Business-Admin-Proceeding-Book-2018.pdf#page=152>. 02 mar. 2022.

YU, Q.; YEN, D. A.; BARNES, B. R.; HUANG, Y. A. Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 6, p. 964-987, 2019. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2017.1380059>. 14 jun. 2022.