

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira  
Ensino Médio com Habilitação Profissional - Técnico em Secretariado

## **COMO O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO AUXILIA NA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE ENDOMARKETING**

Bianca Letícia Lima Leite<sup>1</sup>  
Hadassa Alves Nunes da Silva<sup>2</sup>  
Maria Eduarda Bevilacqua de França<sup>3</sup>  
Melissa Aragon Pozar<sup>4</sup>  
Milena Mendonça Santiago<sup>5</sup>

**Orientadora:** Profa. Kalyne Rodrigues Villela Neves

**Resumo:** O estudo, analisa como o endomarketing fortalece a atuação do profissional de secretariado e contribui para a valorização da comunicação interna, do clima organizacional e da cultura corporativa geral. O texto apresenta o endomarketing como uma estratégia que direciona ações ao público interno para promover engajamento, motivação e alinhamento aos objetivos institucionais. A pesquisa deixa de forma coesa que o secretário executivo, por dominar técnicas de comunicação,

---

<sup>1</sup> Aluna do Ensino Médio com Habilitação Profissional - Técnico em Secretariado, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira - [bianca.lima2007@gmail.com](mailto:bianca.lima2007@gmail.com)

<sup>2</sup> Aluna do Ensino Médio com Habilitação Profissional - Técnico em Secretariado, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira - [hadassans616@gmail.com](mailto:hadassans616@gmail.com)

<sup>3</sup> Aluna do Ensino Médio com Habilitação Profissional - Técnico em Secretariado, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira - [mariabevilac07@gmail.com](mailto:mariabevilac07@gmail.com)

<sup>4</sup> Aluno do Ensino Médio com Habilitação Profissional - Técnico em Secretariado, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira - [melissaaragonpozar@gmail.com](mailto:melissaaragonpozar@gmail.com)

<sup>5</sup> Aluno do Ensino Médio com Habilitação Profissional - Técnico em Secretariado, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira - [elliesa4ntt@gmail.com](mailto:elliesa4ntt@gmail.com)

mediação e organização, exerce papel central na integração entre setores e na circulação eficiente das informações. Demonstrando que, embora a profissão ainda enfrente pequenos mal-entendidos históricos, o mercado exige desse profissional postura proativa, competências comunicativas e capacidade de resolver conflitos. A análise destaca que práticas de endomarketing, como comunicação clara, reconhecimento, ações motivacionais e programas de bem-estar, influenciam diretamente a satisfação e a produtividade das organizações. O trabalho afirma que o clima organizacional resulta das percepções coletivas dos colaboradores e reflete no emocional humano do ambiente de trabalho. Nesse contexto, o secretário atua como facilitador, reduz ruídos, promove alinhamento e fortalece a valorização de pertencimento. O texto tem como argumentação, que a cultura organizacional, por envolver valores e crenças compartilhados, torna-se mais sólida quando o secretário relata princípios institucionais e incentiva relações pautadas no respeito e ética. Conclui-se que o profissional de secretariado assume papel estratégico na gestão interna ao integrar equipes, melhorar fluxos de comunicação e contribuir para um ambiente organizado, saudável, colaborativo e produtivo.

Palavras-chave: Endomarketing. Secretariado. Marketing interno.

## **1. INTRODUÇÃO**

O Endomarketing refere-se a uma estratégia de marketing, que consiste em fomentar a valorização e o reconhecimento dos colaboradores da organização. De acordo com Bekin, 1995 (apud Carvalho, 2003) “Endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

O marketing interno “[...] melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema.” (Cerqueira, 1994, p.52 apud Birck; Gomes, 2013, p.3). “O profissional de secretariado tem competências específicas, dentre as quais se incluem: as técnicas, as de comunicação e as sociais” (Moreira; Olivo, 2012, p. 36), portanto, ele é um profissional ideal para ambientes organizacionais dinâmicos e colaborativos

Este artigo busca investigar em que medida a implementação de práticas como o endomarketing pode potencializar a relevância do profissional de secretariado dentro das organizações. O endomarketing trata-se de um conjunto de estratégias voltadas para os colaboradores, com a finalidade de promover motivação, engajamento e alinhamento à cultura e aos objetivos organizacionais.

A investigação foi realizada diante da necessidade de compreender melhor o papel desempenhado pelo profissional de secretariado nesse contexto. Por meio de pesquisas e análises (realizadas com colaboradores e entrevistas com profissionais de marketing e secretariado), identificou-se que ainda persiste um forte paradigma em relação às funções exercidas por esse profissional. O tema escolhido fundamenta-se no pressuposto de que é possível aprimorar a percepção da sociedade acerca da profissão, desde que se evidencie sua função de elo entre os setores da organização.

No entanto, havia incertezas sobre a real autoridade do profissional de secretariado para exercer a função de gerir pessoas e contribuir para um ambiente corporativo mais harmônico e saudável. Essas dúvidas se relacionam, sobretudo, ao desvio de funções e ao limite de sua autoridade, o que configura um ponto polêmico e de debate sobre a valorização e a autonomia desse profissional.

Assim, este trabalho busca responder às seguintes questões: em que medida o profissional de secretariado auxilia na implementação de práticas de endomarketing? Quais competências e funções desse profissional se alinham a essa prática? De que forma sua atuação pode contribuir para a valorização do secretariado e para o fortalecimento da comunicação organizacional?

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Metodologia**

A pesquisa adota uma abordagem qualiquantitativa (qualitativa e quantitativa), de natureza exploratória. Foram utilizadas entrevistas, questionários, estudo de caso, pesquisa bibliográfica e análise documental. O objetivo é compreender como o endomarketing é aplicado nas empresas e o papel estratégico do profissional de secretariado nesse contexto.

## **2.2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Perfil, Habilidades e Competências do Profissional de Secretariado**

Segundo Azevedo e Costa (2004, p. 18), a origem da palavra "secretária" vem do latim, derivando de secretarium, secretum e secreta, significando lugar retirado, particular e secreto. Essa concepção histórica contribuiu para a construção do perfil do profissional de secretariado, percebido como o braço direito do gestor, peça essencial para o funcionamento das organizações, que ao longo do tempo passou a exigir novas habilidades e competências alinhadas às demandas organizacionais.

Apesar de sua evidente relevância, perdurou por muitos anos um estigma em relação à importância do profissional de secretariado dentro das organizações. De acordo com Oliveira e Lohmann (2010, p.137), a profissão de secretariado executivo ainda é marcada por preconceitos. Em contato com profissionais de outras áreas, ou mesmo com pessoas que não atuam no mercado de trabalho, é comum a surpresa diante da existência de um curso de graduação específico para essa área — chegando até a questionar se realmente seria necessário se formar para exercer a função de secretária(o).

Embora ainda existam muitos estereótipos sobre a profissão, a visão que as pessoas têm do secretariado tem evoluído, e isso se deve ao trabalho duro de muitos profissionais para quebrar esses paradigmas sociais tão distorcidos. De acordo com Moreira e Olivo (2012, p.37), atualmente, o mercado busca um profissional de atitude, com uma postura pró ativa e não um simples executor de tarefas. Para além da gestão, tem-se evidenciado também sua relevância na mediação de conflitos dentro da empresa. Isso porque, acima de tudo, o secretário atua como elo entre todos os setores, ao mesmo tempo que apoia o gestor, mantendo contato direto com a equipe e exercendo a comunicação. Assim, carrega em mãos um enorme poder: escutar, analisar e buscar soluções para os problemas identificados. Nesse sentido, o profissional de secretariado pode ser visto não apenas como o braço direito do gestor, mas como o braço direito da própria organização.

Pressupõe-se que a experiência desse profissional em lidar com situações conflitantes no cotidiano organizacional, somada ao conhecimento aprofundado de técnicas e ferramentas específicas, fornecem subsídios para que ele obtenha um bom desempenho na execução da mediação de conflitos. (Moreira; Olivo, 2012, p. 32)

## 2.2 Endomarketing

O endomarketing pode ser compreendido como um conjunto de práticas voltadas ao público interno das organizações, com o objetivo de alinhar os colaboradores à missão, visão e valores institucionais. Diferentemente do marketing tradicional, direcionado ao público externo, o endomarketing concentra-se no fortalecimento das relações internas e na construção de um ambiente organizacional saudável, favorecendo o engajamento e o sentimento de pertencimento dos profissionais.

Nesse sentido, Oliveira, Aquino e Silva (2016) destacam que:

O endomarketing utiliza-se de um conjunto de ações de marketing orientado para os colaboradores, como também para fornecedores e acionistas, ou seja, para seu público interno. Voltado para o relacionamento interno, o endomarketing aborda aspectos da emoção, valores, crenças, participação e motivação junto a seus colaboradores. (Oliveira; Aquino; Silva, 2016, p. 4)

A partir dessa perspectiva, observa-se que o endomarketing ultrapassa a função de comunicação interna, configurando-se como uma estratégia de integração entre gestão e equipe, que valoriza o capital humano como diferencial competitivo.

A adoção do endomarketing contribui para o fortalecimento das relações internas e para a consolidação da cultura organizacional. Conforme Severo et al. (2020), essa prática favorece o compartilhamento de objetivos, a motivação e a satisfação dos colaboradores, refletindo positivamente no comprometimento com as metas organizacionais.

Além disso, Pereira et al. (2022) apontam que organizações que adotam estratégias consistentes de endomarketing tendem a apresentar redução da rotatividade,

aumento da produtividade e fortalecimento da identidade organizacional, evidenciando seu papel estratégico na busca por resultados sustentáveis e por ambientes de trabalho mais colaborativos.

### **2.2.1 Práticas de Endomarketing no Ambiente Corporativo**

O endomarketing exerce um papel estratégico no fortalecimento do ambiente corporativo ao promover ações alinhadas à cultura organizacional e às necessidades do público interno. Por meio de uma comunicação interna clara, acessível e bem estruturada, utilizando canais como intranet, newsletters, murais digitais e aplicativos corporativos. A organização consegue reduzir ruídos, aumentar a transparência e fortalecer a confiança entre empresa e colaboradores. Além disso, o preparo dos líderes para uma comunicação empática e objetiva contribui diretamente para o engajamento das equipes. Nesse sentido, Souza (2020) define o endomarketing como um elemento essencial para o uso eficaz da comunicação interna, capaz de desenvolver a motivação e o engajamento do cliente interno, ou seja, o colaborador. As campanhas internas, quando bem planejadas, tornam-se ferramentas importantes para disseminar metas, valores e mudanças estratégicas, facilitando o alinhamento organizacional. Paralelamente, os programas de reconhecimento ganham destaque ao valorizar conquistas individuais e coletivas por meio de premiações, incentivos simbólicos e reconhecimento público, reforçando comportamentos positivos e estimulando o desempenho.

Essas ações impactam diretamente a motivação, pois demonstram que o esforço dos colaboradores é percebido e valorizado pela instituição. No que se refere ao desenvolvimento profissional, o endomarketing também atua como um fator motivacional relevante, ao incentivar o crescimento contínuo e o comprometimento dos colaboradores. Entretanto, é fundamental que esse processo vá além de recompensas exclusivamente materiais, priorizando também o reconhecimento emocional, o sentimento de pertencimento e a valorização humana, evitando um engajamento superficial e temporário. As ações de integração, como eventos corporativos, confraternizações e dinâmicas em grupo, contribuem para o fortalecimento dos vínculos internos e para a construção de um ambiente mais colaborativo e harmonioso. Esses momentos favorecem a interação entre os

colaboradores, melhoram o clima organizacional e refletem positivamente na rotina de trabalho.

Complementarmente, o “feedback” contínuo e as pesquisas de clima organizacional permitem que os colaboradores expressem suas percepções, reforçando a sensação de participação e escuta ativa dentro da organização. Por fim, as iniciativas voltadas ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho, como programas de saúde física e mental, flexibilização de horários e espaços de desconpressão, auxiliam na redução do estresse e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas práticas fortalecem a motivação e a disposição dos colaboradores para enfrentar desafios cotidianos. Dessa forma, o endomarketing consolida-se como uma ferramenta essencial para promover engajamento, satisfação e pertencimento, refletindo em maior produtividade, redução da rotatividade e fortalecimento da imagem institucional.

## **2.3 Cultura e Clima Organizacional**

Edward Taylor (1871) define cultura como um complexo que envolve crenças, leis, costumes e valores adquiridos pelo indivíduo em sociedade. No contexto organizacional, a cultura corresponde ao conjunto de valores, normas, crenças, símbolos e práticas que constroem a identidade da empresa e orientam o comportamento de seus colaboradores. Essa cultura é desenvolvida ao longo do tempo, influenciada pela evolução tecnológica, pelas mudanças gerenciais e pelos valores institucionais, sendo assimilada pelos colaboradores à medida que permanecem na organização. Segundo Katz e Kahn (1983), toda organização desenvolve sua própria cultura e seu clima organizacional. Embora complementares, ambos possuem diferenças conceituais e práticas que impactam diretamente o desempenho organizacional e a produtividade. A cultura organizacional é mais profunda, estável e de lenta transformação, enquanto o clima organizacional é mais superficial, mutável e relacionado às experiências cotidianas dos colaboradores.

Por sua vez, o clima organizacional refere-se à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo políticas, práticas, liderança, comunicação e condições organizacionais, estando diretamente ligado ao endomarketing e à motivação. Para Chiavenato (1999), o clima é uma atmosfera psicológica interna que influencia atitudes e comportamentos. Katz e Kahn (1975) o definem como as características relativamente permanentes do ambiente interno, embora autores como

Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998) apontem a ausência de consenso conceitual devido à sua complexidade. De modo geral, o clima organizacional reflete o grau de satisfação, confiança, cooperação e percepção de justiça, podendo variar entre setores e equipes conforme o estilo de liderança e as condições de trabalho. Conforme Souza (1978), o clima é resultado das variáveis culturais, sendo mais perceptível que suas causas profundas.

## **2.4 Ambiente de trabalho e a produtividade**

O clima organizacional é influenciado pelas percepções individuais dos colaboradores, bem como por fatores estruturais, culturais e gerenciais presentes na organização. Assim como uma empresa é formada por seus colaboradores, o clima coletivo é o reflexo direto daquilo que cada pessoa sente, pensa e vivência no ambiente de trabalho. Ou seja, se cada colaborador carrega o seu próprio clima, juntos eles moldam a atmosfera que caracteriza a empresa como um todo. Sob uma perspectiva humanizada da gestão, as relações organizacionais devem considerar aspectos emocionais e afetivos presentes nas interações humanas, como afirma Medeiros (2006, p.27) “Hoje não podemos mais falar em uma empresa sem pensar no amor, já que elas são feitas de pessoas, e o amor é algo que permeia todo e qualquer tipo de relacionamento”

De acordo com dados da American Time Use Survey 2024, trabalhadores em tempo integral nos Estados Unidos passam, em média, 8,4 horas por dia no trabalho durante a semana — o que já corresponde a uma parte considerável do tempo em que estão acordados. Além disso, quando se soma o período gasto com deslocamento, esse total pode chegar a cerca de 40% das horas de vigília. Diante desses dados, é possível afirmar que o ambiente de trabalho é um dos espaços onde pessoas adultas passam a maior parte do dia, exercendo uma grande influência no estado emocional dos colaboradores. Um local de trabalho desagradável, repetitivo ou desgastante tende a impactar negativamente o humor e a disposição, refletindo-se no dia a dia e resultando em desmotivação, indisposição e até mau humor. Em contrapartida, quando o ambiente é harmônico e demonstra preocupação com o bem-estar da equipe, esse clima positivo se traduz diretamente na forma como o profissional desempenha suas atividades.



Segundo um estudo realizado pela Universidade de Oxford (2019) pessoas felizes podem ser até 13% mais produtivas. É como se a felicidade funcionasse como uma “pílula” capaz de gerar engajamento, aumentar a qualidade e impulsionar resultados. Dessa maneira, quanto mais motivado o colaborador se sente, mais orgulho tem de fazer parte da organização. A motivação deixa de ser apenas financeira e passa a ter também um peso emocional, pois o indivíduo não trabalha apenas pelo salário, mas porque gosta do que faz e sente-se pertencente à empresa.

A motivação está além de qualquer coisa, ligada diretamente à vida de cada indivíduo. Os fatores externos influenciam apenas à medida que não atrapalham. Realização Pessoal, Realização pelo Trabalho e a Possibilidade de Crescimento são as reais fontes de estímulo de cada indivíduo dentro da empresa. (Carvalho, 2006, p.11)

## **2.5 O profissional de secretariado como facilitador da comunicação interna**

Dentre as diversas competências do profissional de secretariado, está a comunicação eficaz e eficiente, ela minimiza conflitos e dúvidas, aumenta a produtividade, garante os resultados esperados e permite que as mensagens sejam transmitidas de forma clara.

A comunicação interna é um fator importantíssimo e foca em informar o colaborador, segundo Brum (1998 p.30), “a informação é o produto da comunicação interna, é a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa” (Cremonesi, 2014 p.). “[...] permite a criação e partilha de informações, que lhes dão capacidade de cooperarem e de se organizarem.” (Kreps, 1990, p. 20 apud Moreira et al, 2024). E o profissional de secretariado tem o potencial para transformá-la em um diferencial competitivo, fortalecendo a cultura, o clima organizacional e a produtividade.

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que dá vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. (Duarte e Monteiro, 2009, p. 1 apud Moreira et al, 2024).

Segundo Oliveira (2011) o profissional de Secretariado Executivo pode atuar como um agente facilitador no que se refere à gestão de uma organização. Este

técnico pode atuar em diversos níveis, desde a assessoria até mesmo à gerência, logo é necessário ter habilidades relacionadas à comunicação.

É perceptível que a comunicação organizacional circunda todas as atribuições do Secretário Executivo, permitindo a ele desenvolver uma visão abrangente do comportamento organizacional no seu ambiente interno e externo. (Bíscoli e Lotte, 2006, p. 4 apud Moreira et al, 2024)

A função do profissional técnico em secretariado é ser um mediador da informação, com o intuito de evitar os ruídos existentes nas transmissões, buscando aprimorar um canal para estas transmissões ou tentando assegurar que a mensagem seja totalmente compreendida e sem ruídos. “[...] esse profissional, atuando como gestor do conhecimento e da informação, tem a noção do significado e da relevância da mensagem que precisa chegar ao responsável por cada processo.” (Moreira et al. 2024, p. 21).

## **2.6 Contribuições do Secretariado como Agente Estratégico na Cultura e no Clima Organizacional**

O profissional de secretariado desempenha um papel essencial como mediador entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, sobretudo por atuar diretamente nos processos de comunicação interna e no apoio às lideranças, contribuindo para a transmissão dos valores e princípios organizacionais e, conseqüentemente, para a formação da cultura organizacional. Conforme Schein (2010, tradução nossa), a cultura organizacional consiste em um sistema de significados compartilhados que orienta o comportamento dos membros da organização. Nesse contexto, o técnico em secretariado, por ocupar uma posição estratégica próxima à gestão, contribui para a divulgação da missão, da visão e dos valores institucionais por meio de suas práticas cotidianas de apoio administrativo e organização da comunicação interna, promovendo o alinhamento entre os colaboradores e reforçando a identidade da organização.

Em relação ao clima organizacional, o secretariado também exerce influência direta sobre o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Para Chiavenato (2014), o clima organizacional resulta da percepção compartilhada dos colaboradores sobre o ambiente, impactando atitudes, comportamentos e níveis de motivação. Ao incentivar

uma comunicação clara, ética e respeitosa, o profissional de secretariado contribui para a construção de um ambiente positivo, favorecendo a cooperação e a produtividade.

Assim, observa-se que a atuação do técnico em secretariado vai além das funções operacionais, consolidando-se como um agente estratégico na gestão de pessoas e na construção de uma cultura e de um clima organizacional saudáveis.

### **2.6.2 Análise Presencial - Tanakara Utilidades**

Foi realizada, em 7 de outubro de 2025, uma pesquisa de campo no estabelecimento comercial Tanakara Utilidades, loja de artigos domésticos situada na zona leste de São Paulo. Durante a visita, foi conduzida uma entrevista com a gestora do estabelecimento, a qual relatou estar atravessando um período de dificuldades na gestão de conflitos e de pessoas. Segundo o relato, a equipe vinha apresentando crescente dificuldade de convivência, resultando em relações profissionais fragilizadas e em um ambiente de trabalho menos colaborativo.

Essas percepções foram corroboradas por duas funcionárias entrevistadas no mesmo dia, que mencionaram que o clima organizacional havia se tornado pouco agradável. Entre os pontos destacados estavam problemas de comunicação interna, fragilidade nos vínculos interpessoais e falta de alinhamento entre os membros da equipe. A gestora acrescentou que, após o surgimento desses conflitos, houve uma queda significativa no desempenho da loja, especialmente no que se refere às vendas.

Considerando que a Tanakara depende diretamente da qualidade do atendimento ao cliente, observou-se que a ausência de sinergia entre os colaboradores passou a impactar negativamente a experiência do público. Esse cenário reforça a relação entre clima organizacional e resultados, evidenciando que, quando o ambiente não é saudável para os trabalhadores, dificilmente será positivo para aqueles que o frequentam.

Diante dessa análise, constatou-se que empresas de pequeno porte enfrentam desafios específicos decorrentes da ausência de um setor formal de Recursos Humanos. Nesse contexto, o gestor tende a acumular múltiplas responsabilidades, o que pode gerar sobrecarga, desmotivação e sinais evidentes de esgotamento emocional. Essa exaustão reflete-se na equipe e, somada à falta de suporte adequado

na gestão de pessoas, contribui para um ciclo de desmotivação que afeta tanto a liderança quanto os colaboradores, impactando diretamente o clima organizacional e o desempenho coletivo.

É nesse contexto que se evidencia a importância do profissional de secretariado, cuja atuação pode ser fundamental no apoio à gestão. Com competências em comunicação, organização, mediação e relacionamento interpessoal, esse profissional pode atuar como braço direito do gestor, auxiliando na identificação e solução de problemas, mediando relações entre os colaboradores e estabelecendo um elo eficiente entre os setores. Além disso, a capacidade de realizar escuta ativa contribui para que os colaboradores se sintam reconhecidos, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e alinhado.

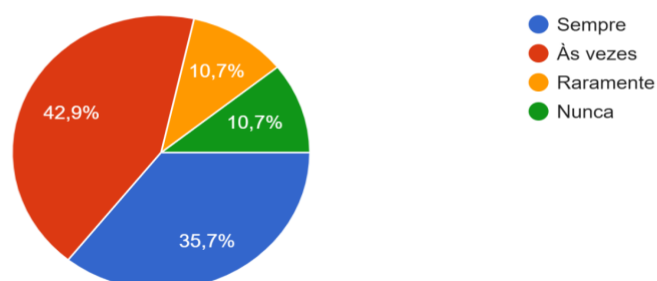
### 2.2.7 Formulário com Colaboradores

Foi realizada uma pesquisa aplicada a trabalhadores de diversos segmentos, provenientes de múltiplos contextos organizacionais., obtendo os seguintes resultados:

Gráfico 2: Você participa/participava das ações internas da empresa voltadas para motivar e engajar os funcionários (como campanhas internas, eventos, comemorações, treinamentos ou comunicações motivacionais)?

Você participa/participava das ações internas da empresa voltadas para motivar e engajar os funcionários (como campanhas internas, eventos, ...s, treinamentos ou comunicações motivacionais)?

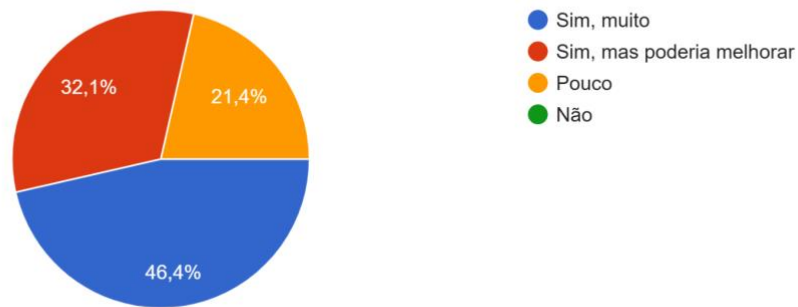
28 respostas



Fonte: Dos próprios autores, 2025

Gráfico 3: Essas ações contribuem/contribuam para o seu engajamento com a empresa?

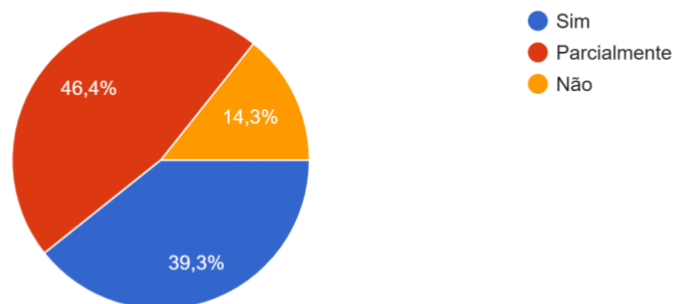
Essas ações contribuem/contribuam para o seu engajamento com a empresa?  
28 respostas



Fonte: Dos próprios autores, 2025

Gráfico 4: Você se sente/sentia valorizado pelas iniciativas internas de reconhecimento?

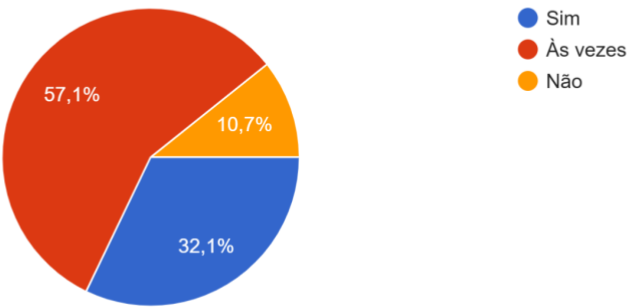
Você se sente/sentia valorizado pelas iniciativas internas de reconhecimento?  
28 respostas



Fonte: Dos próprios autores, 2025

Gráfico 5: As campanhas internas da empresa impactam/impactavam positivamente a sua motivação?

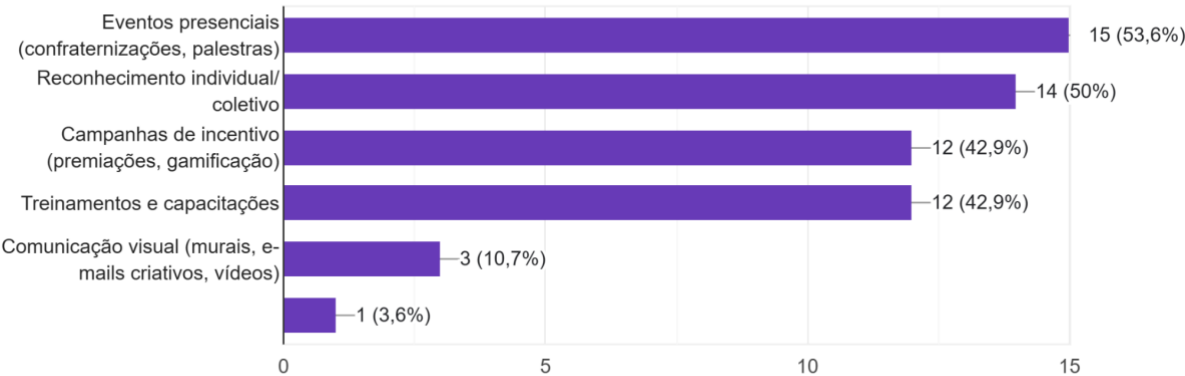
As campanhas internas da empresa impactam/impactavam positivamente a sua motivação?  
28 respostas



Fonte: Dos próprios autores, 2025

Gráfico 6: Em sua opinião, qual formato de ação interna é mais motivador?

Em sua opinião, qual formato de ação interna é mais motivador?  
28 respostas



Fonte: Dos próprios autores, 202

Com base na análise dos gráficos, concluiu-se que o endomarketing configura-se, de fato, como uma importante fonte de motivação e como uma ferramenta estratégica relevante para os colaboradores de modo geral. Ademais, os resultados obtidos possibilitaram a compreensão dos principais aspectos e indicadores mais valorizados pelos colaboradores no que se refere às práticas adotadas no âmbito das organizações.

### **2.2.8 Entrevistas**

Foi realizada, em 10 de setembro de 2025, uma entrevista com Felipe Pontual, bacharel em Marketing pela Universidade de São Paulo (USP) e gerente de marketing da marca esportiva ASICS. A entrevista teve como objetivo compreender como o endomarketing é aplicado na organização e sua relação com a cultura organizacional, bem como identificar a importância de profissionais que atuam de forma integrada nesse processo. Durante a entrevista, o profissional destacou que o endomarketing ainda se apresenta de forma fragmentada entre os setores de Recursos Humanos e Marketing, o que, em muitos casos, contribui para que essa prática não receba a devida atenção estratégica, evidenciando a necessidade de profissionais capacitados para estruturar e integrar essas ações.

No que se refere à aplicação do endomarketing na ASICS, Pontual explicou que essa prática está presente de maneira recorrente nas campanhas da empresa. Segundo o entrevistado, uma parte significativa das ações desenvolvidas incluem iniciativas voltadas aos colaboradores, com o objetivo de incentivar o contato direto com o esporte. Os funcionários têm acesso a academias, campos de treinamento, programas de preparação e outros recursos que possibilitam a participação em competições e provas organizadas pela própria marca, permitindo que vivenciem, na prática, os valores e produtos oferecidos ao público externo, o que fortalece o alinhamento entre cultura organizacional e identidade da marca. Pontual concluiu afirmando que, diante da crescente valorização do desenvolvimento pessoal e do bem-estar dos colaboradores, o endomarketing assume um papel estratégico, tornando essencial a atuação de profissionais qualificados para o fortalecimento da cultura organizacional, da motivação e do desempenho organizacional.

E por fim, no dia 18 de outubro de 2025, durante uma entrevista com Evelyn Aragon Fantin, uma profissional de secretariado com 20 anos de experiência, foi reforçado a importância do endomarketing e como o profissional de secretariado tem as competências necessárias para implementá-lo nas empresas, como a comunicação, a organização, o planejamento e o relacionamento interpessoal, essenciais para propor ações que promovam o engajamento da equipe. Segundo a profissional ela é o “[...] elo entre gestores e colaboradores, facilitando a comunicação e garantindo que as mensagens e ações internas sejam executadas com clareza.”

Dentre as perguntas realizadas, Evelyn afirma que o envolvimento do profissional de secretariado em ações de endomarketing pode contribuir para a valorização da profissão, visto que a (o) secretária (o) pode atuar de forma estratégica, ajudando na comunicação e no clima da empresa. A participação deste profissional auxilia a melhorar o clima organizacional, aumentar o engajamento e contribuir para o aumento da produtividade da equipe.

Ela declara que “o endomarketing é extremamente importante dentro de uma organização porque foca na motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores.” E ao receber informações claras e completas, pode planejar ações e apoiar estratégias de forma eficiente. As competências de comunicação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal (para propor ações que engajem a equipe) são habilidades desenvolvidas ao longo da formação do profissional de secretariado que podem ser as mais relevantes para apoiar a implementação de práticas de endomarketing.

### **2.2.9 Produto - Matriz da Saúde Organizacional**

Com o intuito de contribuir para a facilitação da visualização do bem-estar organizacional, foi desenvolvida a Matriz de Saúde Organizacional, uma ferramenta prática e estratégica inspirada na metodologia da Roda da Vida, amplamente utilizada como instrumento de diagnóstico e autopercepção. Adaptada ao contexto organizacional, a matriz auxilia as empresas a compreenderem como os colaboradores percebem o ambiente interno de trabalho.



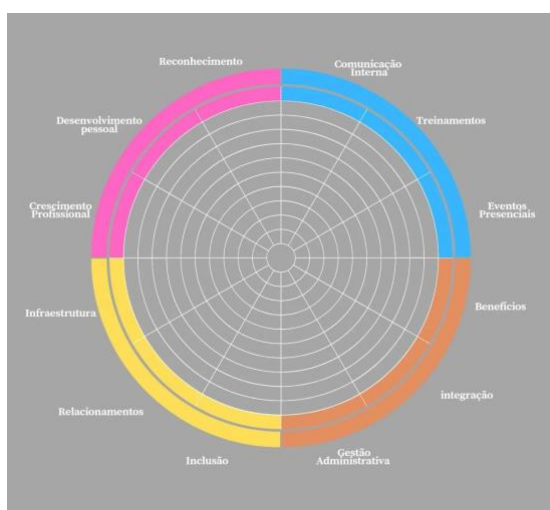


Figura 1 – Matriz da Saúde Organizacional

A elaboração da matriz fundamentou-se nas análises das entrevistas realizadas, dos formulários aplicados e das pesquisas bibliográficas desenvolvidas ao longo do estudo. A Matriz de Saúde Organizacional possibilita a avaliação de dimensões essenciais do endomarketing, como comunicação interna, reconhecimento, inclusão, desenvolvimento profissional e alinhamento cultural, oferecendo uma visão clara dos pontos fortes e dos aspectos que demandam aprimoramento dentro da organização.

Seu principal objetivo é proporcionar um diagnóstico simples, rápido e intuitivo, apoiando profissionais de secretariado, gestores e equipes na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, engajados e motivadores. Trata-se de um instrumento que torna o processo de análise interna mais acessível e visual, fortalecendo a tomada de decisões estratégicas relacionadas ao clima organizacional e à experiência do colaborador.

Após o recebimento de todas as respostas, os dados são organizados e analisados de forma quantitativa. Para isso, calcula-se a média das notas atribuídas a cada indicador, a qual representa a percepção geral dos colaboradores sobre determinado aspecto, garantindo uma avaliação equilibrada e fiel ao conjunto das respostas.

Em seguida, as médias obtidas são inseridas na representação visual da Matriz de Saúde Organizacional, na qual cada indicador ocupa um eixo específico. Quanto maior a média, mais preenchido e equilibrado o eixo se apresenta. Esse formato de visualização facilita a identificação de pontos fortes, áreas frágeis e aspectos que demandam atenção dentro da organização. Recomenda-se que a aplicação da matriz seja realizada a cada seis meses, possibilitando o acompanhamento da evolução da

saúde organizacional ao longo do tempo e a comparação dos resultados entre os ciclos de aplicação.

Com o objetivo de ampliar o acesso à ferramenta e favorecer sua divulgação, foi desenvolvido um site institucional dedicado à Matriz de Saúde Organizacional. Nesse ambiente digital, são apresentadas informações detalhadas sobre o funcionamento da matriz, sua relevância para a gestão do endomarketing e os indicadores que a compõem, além de sugestões de ações e soluções de melhoria para situações em que sejam identificadas defasagens organizacionais. O link de acesso encontra-se disponível ao final deste artigo, permitindo que gestores e profissionais explorem a ferramenta de forma prática e aplicada.



Figura 2 – QR Code que direciona ao site

### **3. Considerações Finais**

A partir das entrevistas, análises, e pesquisas bibliográficas realizadas, foi possível compreender, de forma prática, como o profissional de secretariado pode contribuir de maneira significativa para a implementação e o fortalecimento das práticas de endomarketing nas organizações.

Durante a entrevista com o profissional de marketing, observou-se que, em empresas de grande porte, o endomarketing frequentemente se encontra fragmentado, por estar distribuído entre setores como Marketing e Recursos Humanos. Nesse contexto, a atuação do profissional de secretariado executivo mostra-se fundamental ao assumir o papel de elo entre essas áreas, facilitando a comunicação interna e contribuindo para que as ações de valorização e engajamento dos colaboradores sejam aplicadas de forma contínua e eficaz.

Em empresas de pequeno porte, como a organização analisada, identificou-se um desafio distinto. A ausência de uma equipe estruturada de Recursos Humanos faz com que as responsabilidades de gestão e operação se concentrem no gestor, resultando em sobrecarga e esgotamento emocional. Durante a análise, foi possível

identificar sinais de desgaste por parte da gestora, que relatou desmotivação diante das dificuldades enfrentadas. Essa sobrecarga, aliada à falta de suporte na gestão de pessoas, reflete-se diretamente no clima organizacional e no desempenho da equipe, que também demonstra sinais de desânimo e exaustão. Diante desse cenário, evidencia-se a formação de um ciclo de desmotivação, no qual a ausência de apoio à liderança compromete a qualidade das relações internas e o engajamento dos colaboradores.

Conclui-se, portanto, que o profissional de secretariado desempenha um papel estratégico na aplicação do endomarketing, tanto em organizações de grande porte, ao integrar setores e fortalecer a comunicação interna, quanto em empresas de pequeno porte, ao oferecer suporte ao gestor e contribuir para a organização dos processos internos. Investir na atuação desse profissional significa promover uma gestão mais humana, estruturada e eficiente, capaz de impactar positivamente o clima organizacional e os resultados da empresa.

## HOW CAN A SECRETARIAL PROFESSIONAL HELP IN THE IMPLEMENTATION OF INTERNAL MARKETING PRACTICES

**Abstract:** The study analyzes how endomarketing strengthens the role of the secretarial professional and contributes to the enhancement of internal communication, organizational climate, and overall corporate culture. The text presents endomarketing as a strategy that directs actions toward the internal public to promote engagement, motivation, and alignment with institutional objectives. The research clearly shows that the executive secretary, by mastering communication, mediation, and organizational techniques, plays a central role in integrating different sectors and ensuring the efficient flow of information. It also demonstrates that, although the profession still faces minor historical misunderstandings, the market demands a proactive attitude, strong communication skills, and conflict-resolution abilities from this professional. The analysis highlights that endomarketing practices—such as clear communication, recognition, motivational actions, and well-being programs—directly influence organizational satisfaction and productivity. The study states that the organizational climate results from employees' collective perceptions and reflects the emotional atmosphere of the workplace. In this context, the secretary acts as a facilitator, reducing noise, promoting alignment, and strengthening the sense of belonging. The text argues that organizational culture, involving shared values and beliefs, becomes more solid when the secretary reinforces institutional principles and encourages relationships based on respect and ethics. It concludes that the secretarial professional assumes a strategic role in internal management by integrating teams, improving communication flows, and contributing to an organized, healthy, collaborative, and productive work environment.

**Keywords:** *Internal marketing. Secretarial work. Internal marketing.*

## **¿CÓMO PUEDE UN PROFESIONAL DE SECRETARÍA AYUDAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE MARKETING INTERNO?**

**Resumen:** El estudio analiza cómo el endomarketing fortalece el papel del profesional de secretariado y contribuye a la mejora de la comunicación interna, del clima organizacional y de la cultura corporativa en general. El texto presenta el endomarketing como una estrategia que dirige acciones hacia el público interno para promover el compromiso, la motivación y la alineación con los objetivos institucionales. La investigación muestra claramente que el secretario ejecutivo, al dominar técnicas de comunicación, mediación y organización, desempeña un papel central en la integración de los diferentes sectores y en garantizar el flujo eficiente de información. También demuestra que, aunque la profesión aún enfrenta pequeños malentendidos históricos, el mercado exige de este profesional una actitud proactiva, sólidas habilidades comunicativas y capacidad para resolver conflictos. El análisis destaca que las prácticas de endomarketing — como la comunicación clara, el reconocimiento, las acciones motivacionales y los programas de bienestar — influyen directamente en la satisfacción organizacional y en la productividad. El estudio afirma que el clima organizacional resulta de las percepciones colectivas de los empleados y refleja la atmósfera emocional del lugar de trabajo. En este contexto, el secretario actúa como un facilitador, reduciendo ruidos, promoviendo alineación y fortaleciendo el sentido de pertenencia. El texto argumenta que la cultura organizacional, que involucra valores y creencias compartidas, se vuelve más sólida cuando el secretario refuerza los principios institucionales y fomenta relaciones basadas en el respeto y la ética. Concluye que el profesional de secretariado asume un papel estratégico en la gestión interna al integrar equipos, mejorar los flujos de comunicación y contribuir a un ambiente de trabajo organizado, saludable, colaborativo y productivo.

Palabras clave: Marketing interno. Trabajo de secretaría. Marketing interno.

## **REFERÊNCIAS**

ARAUJO, Alice. ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXXII, Nº. 000222, 06/05/2022. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/endomarketing-como-estrategia-de-gestao> . Acesso em: 05 ago. 2025.

BEKIN, Saul Faingaus. ENDOMARKETING: COMO PRATICÁ-LO COM SUCESSO. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. ENDOMARKETING : EDUCAÇÃO E CULTURA PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS. 2010.

BOHNENBERGER, Maria Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. ENDOMARKETING – UMA FERRAMENTA A SER EXPLORADA PARA OBTER VANTAGENS COMPETITIVAS. Revista Eletrônica de Administração, [s. l.], v. 8, n. 4, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44153>. Acesso em: 8 ago. 2025.

CARVALHO, Daniel Carvalho de. O ENDOMARKETING COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS. Repositório Uniceub, 2006. Disponível em: <Centro Universitário de Brasília – UniCEUB: O endomarketing como fator de motivação nas empresas>. Acesso em: 24 de Junho de 2025.

CALDAS, Eduardo José de Santana; TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; THIAGO, Fernando. ENDOMARKETING, CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO trabalho: UM ESTUDO EM CONSELHOS PROFISSIONAIS DE MATO GROSSO. Recape– Revista de Carreiras Pessoais, v.12, n.2, p.303-324, maio-ago. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/51114>. Acesso em: 19 out. 2022.

CEZAR, Layon Carlos. COMUNICAÇÃO E MARKETING NO SETOR PÚBLICO: DIFERENTES ABORDAGENS PARA A REALIDADE BRASILEIRA. Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4279>. Acesso em: 7 abr. 2022.

CIRINO, Estephany Barbosa Rodrigues; SILVA, Vitória Gabrielly de Souza. ASSÉDIO MORAL E ENDOMARKETING: PREVENÇÃO E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIA. São Paulo: Faculdade de Tecnologia de Assis, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/23140>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. p. 486. Disponível em: <https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/idalberto-chiavenato-gestao-de-pessoas-o-novo-papel.pdf> Acesso em: 16 out. 2025.

GIL, Daniela. O ENDOMARKETING COMO ELEMENTO MOTIVADOR: ESTUDO DE CASO DO BANRISUL. Revista Eletrônica Científica da UERGS, Rio Grande do Sul,

v.4, n.4, p.595-605, 2018. DOI: 10.21674/2448-0479.44.595-605. Acesso em: 17 jun.2025

GOMES, Keylon Pereira. ENDOMARKETING E COVID-19: O ESTUDO DO CASO SABIN. Monografia (Administração). Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/3958>. Acesso em: 17 out. 2025.

JESUS, Marcos Junio Ferreira de et al. O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 2018. Disponível em: [http://anais.unespar.edu.br/ender\\_semage/data/uploads/v2/planejamento-e-gestao-de-territorio/artigo/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-na-qualidade-da-administracao-publica.pdf](http://anais.unespar.edu.br/ender_semage/data/uploads/v2/planejamento-e-gestao-de-territorio/artigo/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-na-qualidade-da-administracao-publica.pdf). Acesso em: 21 abr. 2025.

MOREIRA, K. D.; DE OLIVO, L. C. C. O . PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO MEDIADOR DE CONFLITOS. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 30–53, 2012. DOI: 10.7769/gesec.v3i1.62. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/62>. Acesso em: 14 nov. 2025.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; AQUINO, Mayra de Castro; SILVA, Wilian Toneli da. O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE PESSOAS: INFLUÊNCIAS DE CLIMA E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES. E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, Montes Claros, v. 2, n. 1, p. 24-41, 2016. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/3>. Acesso em: 13 nov. 2025.

PESCA, Jessica; et al. ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR: UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO E PRODUTO ORGANIZACIONAL. Revista Focos, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8160>. Acesso em: 28 mai. 2025.

PEREIRA, Wellington de Melo; SOUSA, Gisele Araújo de; FONSECA, Paulo Henrique da; COSTA, Thayanne Alves da. O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM GRANDES EMPRESAS. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 6, n. 7, p. 05-13, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-organizacional>. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-organizacional Acesso em: 18 set. 2025.

SCHEIN, Edgar H. ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. p. 34. (tradução nossa) Disponível em: [https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf) Acesso em: 16 out. 2025.

SEVERO, Eliana Andréa; KEMMERICH, Eloir; GUIMARÃES, Janine Carla Figueiró; RIBEIRO, Rosane Pedroso. O ENDOMARKETING E A SATISFAÇÃO NO

TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. Administração de Roraima – RARR, v. 10, n. 2, p. 364-389, 2020. Disponível em: <https://revista.ufrb.br/adminrr/article/view/5070>. Acesso em: 18 set. 2025.

RODRIGUES, Ilma Garcia da Silva. A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING PARA A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E O CRESCIMENTO DAS ORGANIZACIONAL. Revista do Saber, 2017. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/81/63> . Acesso em: 23 jun. 2025.

ROSA, Elenice Siqueira; et al. ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA WIBE.COM. Revista Espaço Acadêmico, 2018. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wpcontent/uploads/2018/07/revista-espaco-academico-v05-n02-artigo-01.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2025.

VIERA, Alan Antunes. OS IMPACTOS DO ENDOMARKETING NO ENSINO DE QUALIDADE. São Paulo: FATEC Zona Leste, 2019. Disponível em: <http://fateclog.com.br>. Acesso em: 5 jun. 2025.