



O USO DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING COMO FORMA DE POTENCIALIZAR A SATISFAÇÃO E O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO

Jéssica Helena dos Reis¹

Maria Eduarda Araújo Gomes²

Prof. Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda³

Profa. Dr^a Natália Silva Giarola de Resende⁴

RESUMO

O endomarketing é uma estratégia voltada para alinhar os objetivos organizacionais aos interesses dos colaboradores, promovendo a motivação, o engajamento e a melhoria do clima organizacional. O objetivo geral do estudo é demonstrar como as estratégias de endomarketing podem contribuir para a satisfação e o engajamento dos colaboradores em uma empresa do setor de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). A metodologia utilizada combina uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com aplicação de questionários ao responsável pelo setor de Recursos Humanos e aos colaboradores para avaliar a eficácia das estratégias adotadas. Como resultados prévios de estudo do estudo, foi observado que na empresa, objeto de estudo, as estratégias de endomarketing abordadas contribuem para a satisfação e o engajamento de seus colaboradores.

Palavras-chave: Endomarketing, engajamento, colaboradores, satisfação.

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - jessicahelenar70@gmail.com

² Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - araujoduda669@gmail.com

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - clodoaldo.lacerda@uniptan.edu.br

⁴ Professora do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – natalia.resende@uniptan.edu.br

1. INTRODUÇÃO

A competitividade e a inovação são vistas, no cenário empresarial, como fatores de alta relevância para que a organização alcance seus objetivos e metas estabelecidas. Diante dessa conjuntura, as empresas tendem a direcionar o foco para o marketing externo buscando alcançar mais clientes e acabam esquecendo que o marketing interno, mais conhecido como endomarketing, é de suma importância para que se tenha colaboradores mais engajados, ocasionando na potencialização desses aspectos. Por isso, este artigo tem como tema: “O uso das estratégias de endomarketing como forma de potencializar a satisfação e o engajamento dos colaboradores.”

De acordo com Bekin (1995, p.4), o endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus colaboradores e departamentos valores destinados a servir o cliente. Portanto, para o alcance dessas características a questão central é: como as estratégias de endomarketing podem contribuir para a satisfação e o engajamento dos colaboradores?

Para tanto, este artigo tem como objetivo geral demonstrar como as estratégias de endomarketing podem contribuir para a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Sendo assim, no decorrer deste artigo será realizada uma revisão de literatura, em que irá desenvolver os seguintes objetivos específicos: apresentar estudo sobre Gestão de Pessoas; demonstrar conceitualmente sobre origens do Marketing; demonstrar as origens e as aplicações do Endomarketing; e realizar um estudo de caso sobre a aplicabilidade do Endomarketing.

Por meio dessa pesquisa, pretende-se analisar e observar quais os pontos mais eficazes e eficientes e também os desafios enfrentados na hora da inserção do endomarketing em empresas, assim, a metodologia utilizada neste estudo será a combinação de pesquisa bibliográfica e estudo de caso para explorar as estratégias de endomarketing em uma multinacional de calçados e EPIs em Dores de Campos, Minas Gerais. Primeiro, revisa-se a literatura sobre endomarketing. Seguida de uma entrevista com o RH e aplicação de um questionário para os colaboradores para entender e avaliar a eficácia e eficiência das estratégias de endomarketing. Dessa forma, conseguirá obter dados importantes que poderão ajudar os gestores e profissionais de recursos humanos.

A escolha desta temática justifica-se pelo entendimento das pesquisadoras de que o tema abordado é crucial para contribuir significativamente para os resultados das organizações. Observamos que, em algumas instituições, a ausência ou a aplicação ineficaz do

endomarketing pode levar a um negligenciamento dos resultados internos. Portanto, explorar e compreender a importância do endomarketing é fundamental para promover melhorias nas práticas organizacionais e alcançar um desempenho mais eficaz e satisfatório.

Socialmente, há diversas razões relevantes para que a pesquisa sobre endomarketing e seu impacto na satisfação e no engajamento dos colaboradores, algumas delas são: colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos, o que pode contribuir para o crescimento econômico e a estabilidade financeira de uma organização. Além disso, ambientes de trabalho positivos podem melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, reduzir o estresse ocupacional e promover uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa. Em um contexto mais amplo, entender como as práticas de endomarketing podem influenciar o bem-estar dos colaboradores pode ter impactos positivos na sociedade como um todo, promovendo uma cultura empresarial mais ética e responsável.

Academicamente, justifica-se a realização do estudo sobre o tema a pretensão de preencher um espaço significativo na literatura existente. Embora haja uma abundância de pesquisas sobre marketing externo e satisfação do cliente, a literatura sobre endomarketing ainda está em desenvolvimento. Portanto, esta pesquisa pode contribuir para o avanço teórico no campo do marketing interno, fornecendo *insights* sobre as estratégias mais eficazes para promover a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Além disso, ao utilizar metodologias, como estudos de caso, pesquisas quantitativas ou qualitativas, esta pesquisa pode fornecer evidências sólidas que ajudarão a validar e expandir as teorias existentes sobre endomarketing e sua influência no ambiente de trabalho.

O referencial teórico irá conter a abordagem sobre os principais conceitos de marketing, endomarketing e gestão de pessoas, com fundamentação dos autores Chiavenato, Bekin, Kotler e Keller, Las Casas, Grönroos, Brum, Dessler, Marras, dentre outros, com a intenção de fornecer uma compreensão sobre esses temas fundamentais para o desenvolvimento deste artigo. Além disso, serão explanados os alguns tipos de marketing e endomarketing, como também algumas abordagens e práticas de gestão de pessoas. Para concluir, se discutirá as características desses elementos, destacando suas características e a importância de cada um no ambiente organizacional. Dessa forma, pretende-se ter uma base de conhecimento que sustentará a análise e as discussões apresentadas ao longo do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este artigo abordou os principais conceitos de marketing, endomarketing e gestão de pessoas, com o objetivo de elaborar o referencial teórico e esclarecer esses temas

fundamentais. Além disso, foram apresentados os diferentes tipos de marketing e endomarketing, bem como algumas abordagens e práticas de gestão de pessoas. Para concluir, foi realizada uma análise das características desses temas, destacando suas diferenças e a importância de sua integração no contexto organizacional. Dessa forma, buscou-se construir uma base sólida de conhecimento que sustentaria as análises e discussões apresentadas ao longo do artigo.

Primeiramente, foi abordado o conceito das três áreas citadas. Kotler e Keller (2012), definem o marketing como o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores. Já Las Casas (2015), destaca o marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar o valor aos clientes e gerenciar relacionamentos de forma a beneficiar a organização e seus stakeholders.

Para além disso, Kotler (2017) classifica o marketing em diversas áreas, tais como: marketing digital, marketing de relacionamento e marketing de conteúdo. Lamb, Hair e McDaniel (2012) complementam descrevendo outros tipos como o marketing de serviços e o marketing internacional. Sheth, Jain e Ambika (2020), afirmam que o marketing pode ser dividido em marketing de experiência, marketing social e marketing sustentável, cada um com suas abordagens específicas.

Já o endomarketing, de acordo com Gronroos (1993), é uma ferramenta cuja finalidade é alinhar os colaboradores com a promessa da marca, garantindo que eles estejam preparados para entregar a qualidade prometida aos clientes. O endomarketing tem como um de seus principais objetivos contribuir para que o colaborador e a empresa compartilhem os mesmos objetivos. É nesse sentido que Brum (2010, p. 65) destaca que “o endomarketing nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executado com a sofisticação da propaganda bem-feita” O endomarketing é uma poderosa ferramenta para fortalecer a cultura organizacional, promovendo o engajamento e o sucesso corporativo. De acordo com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), o endomarketing é importante porque contribui para o engajamento dos funcionários, o alinhamento de valores, a redução do turnover e o fortalecimento da marca empregadora.

De acordo com Bekin (2004), considerado como referência no conceito, o endomarketing pode ser definido como:

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o

consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (Bekin, 2004, 03).

Além disso, Kotler e Keller (2012) destacam que uma característica importante do marketing é a orientação para o cliente, sempre buscando entender e satisfazer suas necessidades. Para Las Casas (2015), outra característica importante é a adaptação ao mercado, que envolve a constante análise e resposta às mudanças no ambiente de negócios. Grönroos (2007) enfatiza a importância do relacionamento de longo prazo com os clientes como uma característica central do marketing.

Na gestão de pessoas, Chiavenato (2010) define o conceito como um conjunto de políticas e práticas necessárias para administrar os aspectos comportamentais e relacionais dentro da organização. Dessler (2014) aumenta essa visão considerando a gestão de pessoas como uma função estratégica que contribui para a obtenção de vantagem competitiva. Para Marras (2011), a gestão de pessoas envolve a administração dos talentos humanos de uma organização, garantindo que suas habilidades sejam utilizadas de forma eficiente e eficaz.

Chiavenato (2014) fala sobre diferentes sentidos de gestão de pessoas, como a gestão por competências, gestão estratégica de pessoas e gestão de clima organizacional. Para Ulrich (1997), o conceito de gestão de talentos, em que a ênfase está na atração, desenvolvimento e retenção dos melhores talentos. Já para Bohlander e Snel (2013), a Gestão de Pessoas envolve também a gestão de pessoas, envolve também a gestão de desempenho, gestão de mudanças e gestão de conhecimento.

Chiavenato (2010) destaca que a Gestão de Pessoas é caracterizada pela integração entre os objetivos organizacionais e os interesses dos colaboradores. Dessler (2014) aponta a gestão de desempenho e o desenvolvimento de competências como características essenciais. Marras (2011) destaca a importância da motivação e do bem-estar dos colaboradores, destacando que um ambiente de trabalho saudável e produtivo é essencial para o sucesso organizacional. No que tange ao endomarketing, Bekin (2004) o divide em ações de comunicação interna, treinamento e desenvolvimento pessoal e programas de motivação e incentivo. Brum (2010) sugere que o endomarketing pode ser visto através de campanhas de comunicação, treinamento interno e liderança. Já Grönroos (1993), apresenta uma divisão baseada na integração entre os departamentos, focando em ações que garantem a harmonia interna e a entrega de valor ao cliente.

Bekin (2004) observa que o endomarketing se caracteriza pela sua capacidade de transformar os colaboradores em defensores da marca. Brum (2010) reforça essa ideia, destacando a promoção de um ambiente de trabalho positivo e engajador. Grönroos (1993) vê

a integração interna e a preparação dos colaboradores como características essenciais do endomarketing, garantindo que eles possam entregar a promessa da marca de maneira consistente.

Mediante ao exposto, este referencial teórico buscou propor uma amostra sobre como as estratégias de endomarketing podem ser utilizadas para aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, fundamentando-se nos conceitos, tipos e características de marketing, endomarketing e gestão de pessoas, conforme apresentados por autores importantes.

3. METODOLOGIA

Para desenvolver este artigo, foram utilizados dois métodos de pesquisa. O primeiro foi uma pesquisa bibliográfica, que segundo Köche (2015, p.122), corresponde ao investigador levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. E o segundo, será um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001, p.32), é uma “investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

A aplicação do estudo de caso foi realizada em uma multinacional, que atua no ramo de calçados e EPI's. A empresa está localizada em uma cidade do interior, no estado de Minas Gerais, e possui 50 anos de história e qualidade. Na empresa, foi aplicado um questionário com perguntas objetivas ao responsável pela área de Recursos Humanos da instituição para poder entender como é feita a aplicação das estratégias de endomarketing. Foi realizada, ainda, a aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa, com a finalidade de verificar se as estratégias estão sendo eficazes e eficientes. Os questionários continham dez questões cada, elaboradas com base nos temas de motivação, engajamento, comunicação interna, liderança e endomarketing. Ambos foram aplicados de forma online, por meio do e-mail do gestor de RH, que os enviou via WhatsApp para as áreas administrativas da organização, com o objetivo de coletar as respostas dos colaboradores. Como resultado, foram obtidas sete respostas.

Portanto, a junção da pesquisa bibliográfica com o estudo de caso proporciona uma visão abrangente das estratégias de endomarketing. Ao combinar teoria e prática, podemos entender não apenas os conceitos, mas também como são aplicados e percebidos no ambiente

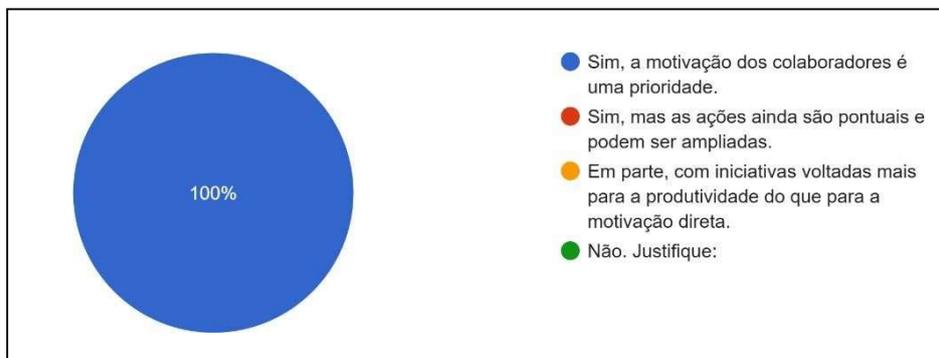
organizacional real. Essa abordagem oferece informações valiosas para melhorias e recomendações futuras, contribuindo para o avanço do endomarketing na empresa estudada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa realizada em uma empresa do interior de Minas Gerais revelou, no que diz respeito ao endomarketing, que os colaboradores se sentem motivados. A análise mostrou que a empresa desenvolve diversos projetos que contribuem para a satisfação dos funcionários, como apresentado na Figura 1. Essa percepção é corroborada pelas respostas do gestor de RH, que destacou os principais fatores motivacionais da organização. De modo geral, há uma congruência entre a percepção dos colaboradores e a visão do gestor de RH, alinhando-se com a afirmação de Gil (2001, p. 201), "a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa."

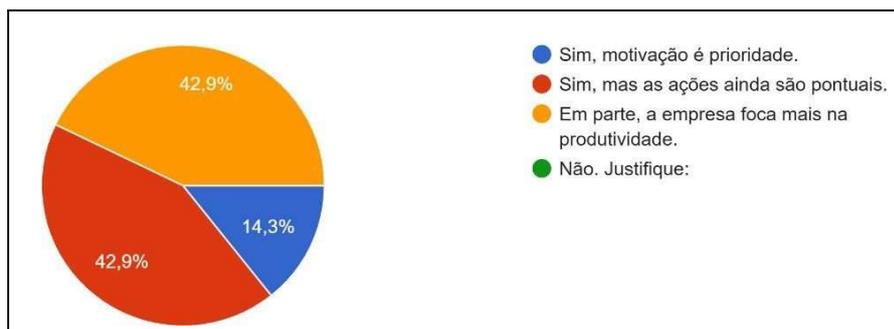
Além disso, a comunicação interna eficaz é essencial para o sucesso e a coesão organizacional. Este estudo busca analisar as percepções de gestores e colaboradores sobre práticas de endomarketing, motivação, engajamento e comunicação interna. Por meio de questionários direcionados, a pesquisa visa identificar pontos fortes e áreas de melhoria na forma como a empresa se comunica e envolve seus colaboradores.

Gráfico 1- Motivação dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Gráfico 2: Preocupação da empresa com a motivação dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise dos gráficos 1 e 2 revelou que as percepções dos colaboradores estão alinhadas tanto com a visão do gestor de RH quanto com as teorias estudadas. Ao serem questionados sobre o envolvimento em treinamentos e projetos, os colaboradores afirmaram que participam sempre que possível, destacando a importância dessas atividades para o desenvolvimento pessoal e profissional. A comparação entre as respostas dos colaboradores e do gestor de RH mostra uma forte congruência de ideias. A pesquisa também revelou que o nível de engajamento varia entre as equipes, fato refletido nas respostas dos colaboradores, em que 42,9% e 14,3% indicaram estar bem envolvidos, enquanto 42,9% apontaram que o engajamento depende da equipe. Essa semelhança nas percepções reforça a motivação dos colaboradores para participar dos projetos e destaca a necessidade de a área responsável continuar desenvolvendo treinamentos e iniciativas de desenvolvimento. Comprovando esse raciocínio, Bakker *et al.* (2007, p. 274) afirmam que “vários estudos indicam que o engajamento no trabalho tem consequências positivas nos níveis individuais e organizacionais”.

A relação entre a empresa e seus colaboradores é um aspecto fundamental para a construção de um ambiente de trabalho produtivo e motivador. Com base nas respostas do questionário, observou-se que os colaboradores se sentem valorizados quando a empresa se demonstra acessível e aberta ao diálogo. Essa transparência no relacionamento contribui para um clima organizacional positivo, em que os colaboradores se sentem confortáveis para expressar suas opiniões e sugestões. De acordo com a resposta do gestor, a empresa busca manter essa proximidade e diálogo com os colaboradores por meio de treinamentos e campanhas internas de conscientização. Essas ações visam preparar os colaboradores para um ambiente mais colaborativo, incentivando a comunicação e o compartilhamento de ideias.

Por outro lado, os colaboradores apontaram que a abertura para o diálogo é percebida, principalmente, por meio de canais de comunicação abertos e da integração interna, representando 71,4% das respostas. Além disso, 28,6% dos participantes destacaram a importância de reuniões e feedback constante como formas eficazes de fortalecer essa relação. Esses dados reforçam a necessidade de práticas contínuas que promovam a comunicação clara e o feedback, elementos essenciais para um bom clima organizacional e para a valorização dos colaboradores.

A gestão de benefícios é um fator crucial que impacta diretamente a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. A análise das respostas indicou que os colaboradores valorizam não apenas o salário, mas também os benefícios oferecidos pela empresa, como planos de

saúde, vale-alimentação e programas de bem-estar. Esses benefícios ajudam a atrair e reter talentos, além de desempenharem um papel significativo na motivação dos colaboradores. Segundo o gestor, a empresa utiliza múltiplos canais para divulgar os benefícios, realizando a comunicação por meio da intranet, newsletters e murais digitais. Essa estratégia visa assegurar que todos os colaboradores estejam bem informados sobre as vantagens disponíveis, promovendo maior adesão e satisfação.

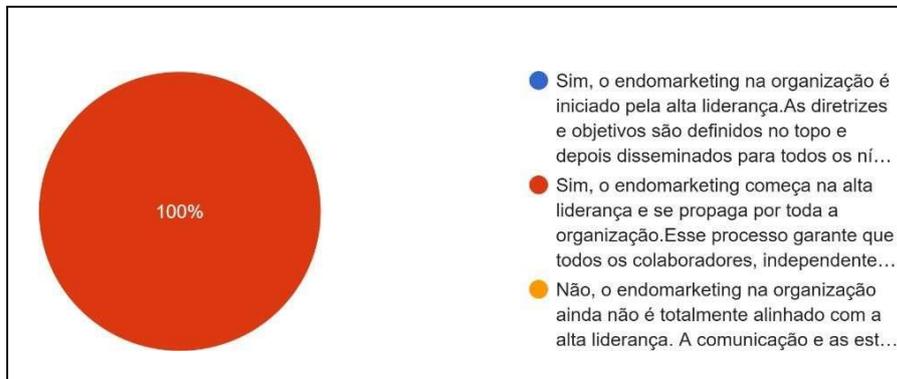
Na perspectiva dos colaboradores, 42,9% afirmaram que a empresa possui uma comunicação estratégica para divulgar os benefícios, destacando a clareza e a acessibilidade das informações. Outros 28,6% reconheceram o uso de diversos canais, como intranet, newsletters e murais digitais, confirmando a abordagem multicanal mencionada pelo gestor. Além disso, 28,6% indicaram que, além dos meios digitais, a empresa organiza eventos e workshops para explicar detalhadamente os benefícios oferecidos. Esses dados reforçam a importância de uma comunicação eficaz e diversificada, que contribui para o entendimento e a valorização dos benefícios pelos colaboradores. Segundo Lacombe (2005, p. 151), “os benefícios são também necessários para manter os empregados satisfeitos com a organização. Para isso, é preciso haver uma boa comunicação sobre as vantagens de cada benefício.”

O fluxo de informações internas é fundamental para uma comunicação eficaz dentro da organização. A análise das respostas apresentadas nos gráficos 3 e 4 revelou que a transmissão de informações varia conforme o nível hierárquico. Colaboradores em níveis operacionais, frequentemente, relatam dificuldades para acessar informações relevantes, enquanto aqueles em posições de gestão se sentem mais informados e integrados. Esse descompasso pode gerar desmotivação e falta de clareza quanto às expectativas e objetivos organizacionais, prejudicando a coesão e o engajamento da equipe.

Segundo o gestor, a estratégia de endomarketing da empresa começa na alta liderança e se propaga por toda a organização. Essa abordagem visa garantir que a comunicação seja clara e inicie nos níveis mais altos, alcançando todos os colaboradores e reforçando uma cultura de transparência. No entanto, as respostas dos colaboradores mostram diferentes percepções. Para 42,9% dos respondentes, a comunicação é, de fato, iniciada pela liderança e se dissemina de forma eficaz pela empresa. Outros 42,9% apontaram que a comunicação não é bem alinhada com a liderança, sendo transmitida a partir de níveis intermediários, o que pode resultar em perda de informações ou falta de clareza. Além disso, apenas 14,3% dos colaboradores afirmaram que a liderança define e repassa as informações diretamente para todos. Esses dados evidenciam a necessidade de aprimorar a comunicação interna, especialmente no que diz respeito ao alinhamento entre os diferentes níveis hierárquicos, para

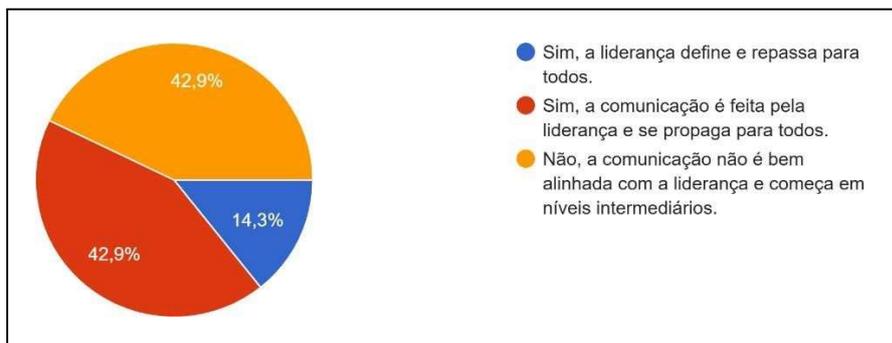
garantir que todos os colaboradores tenham acesso às informações necessárias de forma clara e uniforme.

Gráfico 3 – Endomarketing da liderança aos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Gráfico 4 – Ações internas iniciadas pela liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

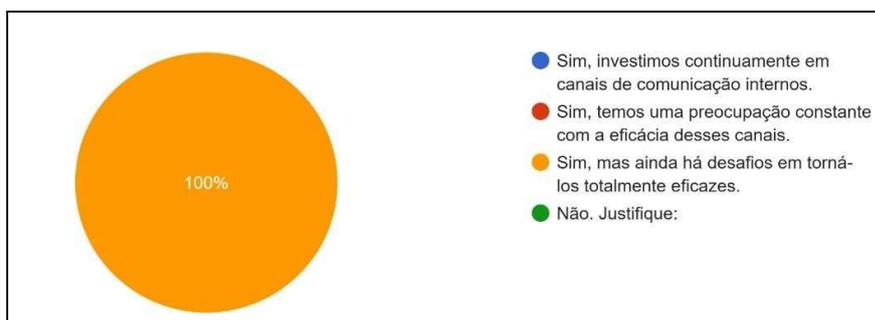
Na análise do engajamento entre empresa e colaborador, tanto gestores quanto colaboradores concordam que motivar a equipe é um dos grandes desafios organizacionais. Para o gestor, o engajamento é essencial para alinhar os colaboradores aos objetivos da empresa, fortalecendo a cultura organizacional e os resultados, mas ele confirma que esse desafio inclui outros fatores, como desenvolvimento e reconhecimento. Os dados coletados dos colaboradores refletem essa percepção: 57,1% responderam que, sim, o engajamento é um dos maiores desafios, 28,6% afirmaram que isso é especialmente verdade em empresas grandes, e 14,3% destacaram que, além de ser um desafio, é importante consideração e envolvimento dos colaboradores. Essa sintonia entre gestores e colaboradores reforça que, para alcançar um envolvimento real e eficaz, é necessário criar um ambiente que valorize o crescimento pessoal e o reconhecimento. Esse alinhamento é crucial, pois, conforme Brum (2010) ressalta, o engajamento válido ocorre quando os colaboradores se sentem parte do processo e reconhecidos como fundamentais para o alcance de metas e objetivos da instituição.

em busca do sucesso.

Na análise dos canais de comunicação internos, tanto gestores quanto colaboradores concordam sobre a importância de uma comunicação eficaz e integrada para o bom funcionamento da empresa, como mostrado nos gráficos 5 e 6. O gestor ressaltou que, além de implementar canais de comunicação, é essencial que eles sejam eficazes, acessíveis e capazes de conectar a equipe aos objetivos organizacionais de forma clara. No entanto, ele reconhece que ainda há desafios para alcançar essa plena eficácia. Essa preocupação da liderança reflete o comprometimento em manter uma comunicação clara e eficiente, promovendo um ambiente colaborativo.

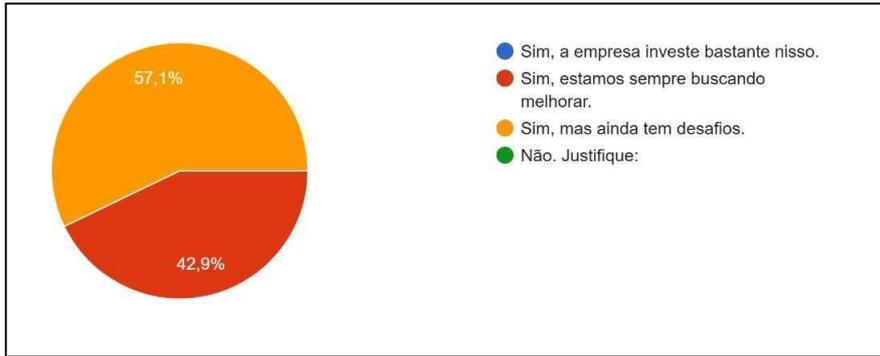
Os colaboradores, por sua vez, refletem essa percepção, com 57,1% afirmando que, sim, a empresa possui bons canais de comunicação, mas ainda há desafios a serem superados, e 42,9% mencionando que a empresa está sempre buscando melhorar essa área. Essa valorização dos canais de comunicação por parte dos colaboradores mostra que eles reconhecem os esforços da empresa em criar e manter canais que vão além da simples transmissão de informações, proporcionando uma escuta ativa de suas opiniões e necessidades. Essa conexão é essencial, pois, como resalta Chiavenato (2014), uma comunicação interna bem-estruturada e acessível é crucial para manter todos informados, alinhados à missão e valores da organização, e motivados a contribuir para o resultado final da empresa.

Gráfico 5- Implantação e efetividade dos canais de comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Gráfico 6- Preocupação da empresa com os canais de comunicação interna



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na análise da comunicação com o público interno, tanto gestores quanto colaboradores ressaltam a importância de canais claros e eficazes para a disseminação de informações. O gestor apontou que a comunicação é conduzida por meio de canais específicos, como e-mails informativos, WhatsApp e newsletters, projetados para garantir que as informações cheguem de forma organizada e acessível aos colaboradores. Essa estratégia demonstra a intenção de manter um fluxo contínuo e compreensível de informações, promovendo alinhamento com as metas e mudanças organizacionais.

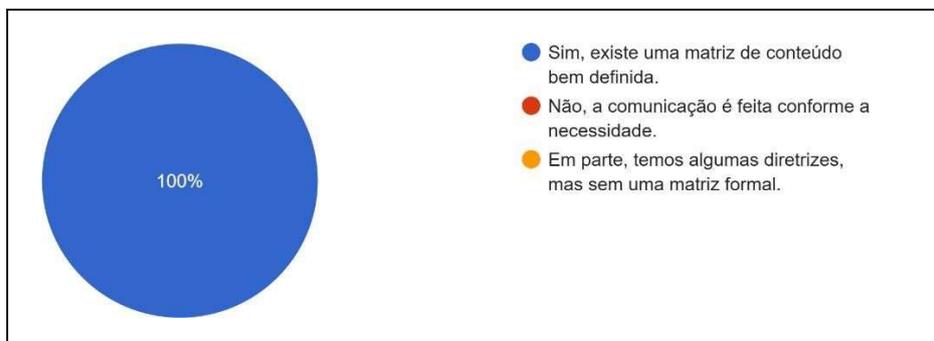
Os colaboradores confirmam essa percepção, com 85,7% afirmando que recebem informações por meio de e-mails, WhatsApp e newsletters, enquanto 14,3% mencionam que também há outros meios, como revistas internas e reuniões. A transparência e a consistência desses canais fortalecem a confiança e o engajamento da equipe, indicando que a empresa valoriza manter os colaboradores bem informados e envolvidos no processo. Esse alinhamento entre as respostas evidencia a busca por uma comunicação integrada e eficaz, como destaca Robbins (2002, p. 277): “a comunicação é o processo pelo qual as informações são trocadas e compreendidas por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento.”

Ao abordar a matriz de conteúdo na comunicação organizacional, gestores e colaboradores reconhecem a importância de uma abordagem estratégica na definição das informações a serem comunicadas, o que é constatado nos gráficos 7 e 8. O gestor afirmou que a empresa implementa uma matriz de conteúdo bem definida, que identifica os principais assuntos e separa claramente o que é estratégico do que não é, garantindo que as informações mais relevantes sejam priorizadas. Essa prática visa assegurar que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos e diretrizes da organização, promovendo uma comunicação eficaz e direcionada.

No entanto, a percepção dos colaboradores apresenta nuances: 71,4% indicaram que a comunicação é feita conforme necessário, enquanto 28,6% afirmaram que há uma estratégia

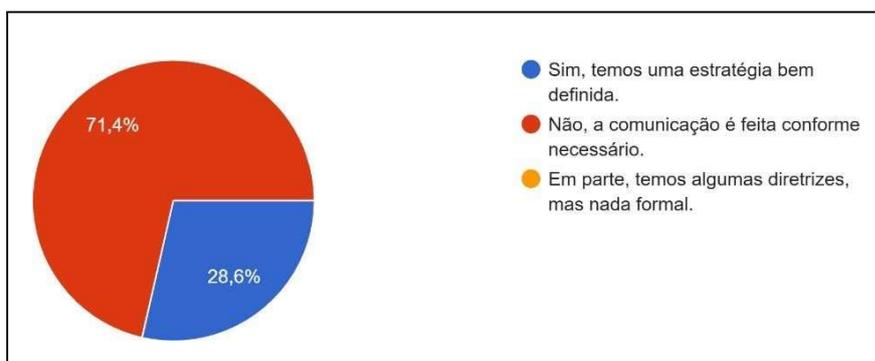
bem definida. Essa discrepância entre a visão do gestor e a percepção dos colaboradores, ilustrada na Figura 4, sugere que, embora a empresa possua uma matriz de conteúdo teórica, sua aplicação prática pode não ser totalmente visível ou compreendida por toda a equipe. A consistência e clareza na comunicação são essenciais para fortalecer a compreensão e o engajamento. Conforme destaca Cunha et al. (2007, p. 563) “a comunicação caracteriza-se pela capacidade de escutar e compreender as perspectivas dos outros e de adaptar a abordagem para melhorar a comunicação e alcançar resultados.” Essa análise evidencia que, para o sucesso da comunicação interna e o fortalecimento da cultura organizacional, é necessário garantir que a estratégia seja amplamente reconhecida e aplicada de forma perceptível aos colaboradores. As redes sociais internas podem ser grandes aliadas das organizações. Com o advento das tecnologias, as pessoas utilizam seus dispositivos móveis para se manter informados sobre diversos assuntos. Dentro das organizações, isso não é diferente. Por isso, as redes sociais internas são essenciais para a comunicação do endomarketing. A rede social corporativa pode ser uma ferramenta valiosa para as estratégias de endomarketing, especialmente para estreitar laços e preservar a cultura organizacional. Nesse contexto, a comunicação interna também é beneficiada, pois reunir todos os colaboradores em um único espaço facilita o envio de informações e comunicados.

Gráfico 7- Matriz de conteúdo e definição de assuntos estratégicos



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Gráfico 8- Clareza na estratégia de comunicação interna



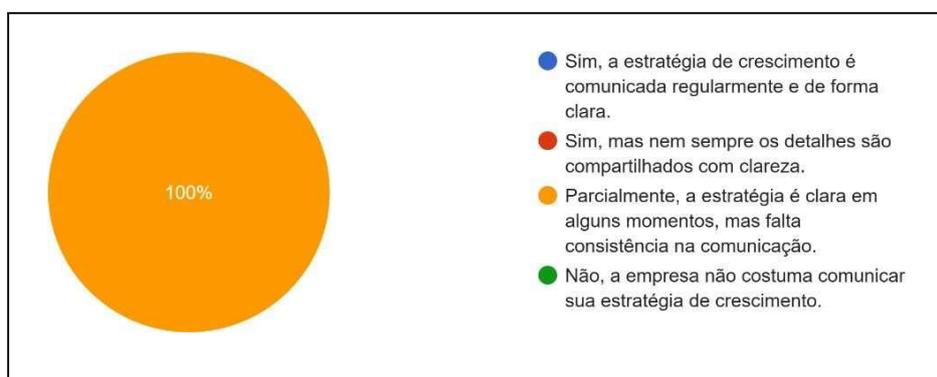
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na análise da comunicação dos objetivos de crescimento da empresa, o gestor enfatiza a importância de uma comunicação clara e frequente, destacando que a organização se esforça para garantir que os colaboradores compreendam as metas a serem alcançadas e estejam alinhados à visão estratégica. No entanto, o gestor admite que essa estratégia é clara em alguns momentos, mas carece de consistência na comunicação.

A percepção dos colaboradores reflete essa avaliação: 42,9% afirmaram que os objetivos são comunicados regularmente; 28,6% disseram que os objetivos não são comunicados; 14,3% indicaram que a comunicação ocorre, mas nem sempre de forma detalhada; e outros 14,3% apontaram que, em parte, a comunicação é clara, mas depende do contexto. Esses resultados, apresentados nos gráficos 9 e 10, revelam uma lacuna entre a intenção da liderança e a experiência dos colaboradores. Isso sugere que, embora haja esforços para comunicar os objetivos, a falta de consistência e detalhamento compromete a compreensão plena por parte da equipe.

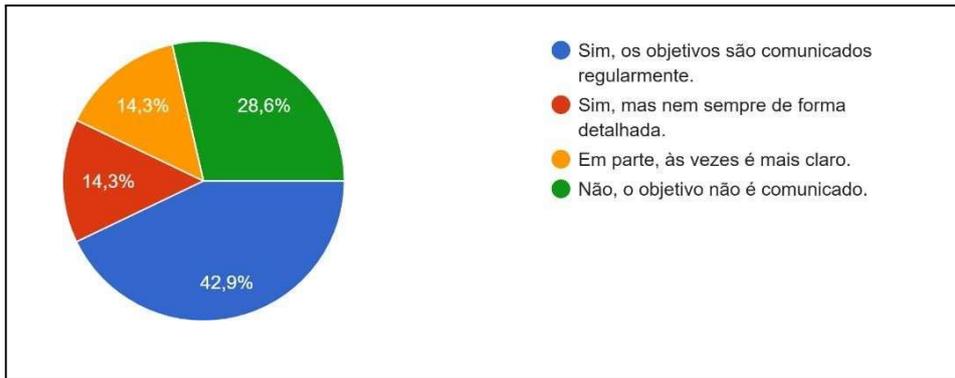
Essa troca de informações é essencial, pois, como Robson (2010) destaca, a comunicação eficaz sobre metas e objetivos não apenas aumenta a transparência, mas também impulsiona a motivação dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam parte integrante do processo de crescimento organizacional. Portanto, para otimizar a comunicação interna e o engajamento, é necessário reforçar a consistência e a clareza na transmissão dos objetivos de crescimento.

Gráfico 9 - Comunicação clara dos objetivos de crescimento



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Gráfico 10 – Consciência dos objetivos de crescimento da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com base em teorias e autores renomados, como Chiavenato, Robbins e Drucker, a análise realizada destacou a importância de uma abordagem estruturada e estratégica para manter os colaboradores bem informados e alinhados aos objetivos da empresa. A avaliação das respostas dos participantes proporciona uma visão detalhada de como as práticas existentes impactam o engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O presente trabalho teve como objetivo analisar as práticas de endomarketing, motivação, engajamento e comunicação interna em uma empresa do interior de Minas Gerais, com foco no impacto dessas práticas no ambiente organizacional. Ao longo da pesquisa, foi possível analisar as percepções dos colaboradores e gestores sobre as ações de endomarketing, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, proporcionando um entendimento mais aprofundado sobre a importância da comunicação interna eficaz para a construção de um clima organizacional positivo e a promoção do engajamento dos colaboradores.

Os resultados obtidos confirmam a relevância do tema ao destacar a importância de uma comunicação clara e transparente como fator determinante para a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho. A pesquisa evidenciou que, embora a empresa apresente várias ações positivas, como canais de comunicação bem estruturados e benefícios atrativos, há uma série de pontos que precisam ser aprimorados para garantir maior alinhamento entre as expectativas dos gestores e as percepções dos colaboradores. Entre esses pontos de melhoria, destacam-se:

1. Consistência na comunicação dos objetivos: Embora a empresa tenha se esforçado para comunicar seus objetivos de crescimento, os colaboradores demonstraram percepções divergentes sobre a clareza e a frequência dessa comunicação. A falta de consistência no repasse das informações e a ausência de detalhes em alguns momentos prejudicaram a

compreensão plena das metas, o que pode gerar desmotivação e dificultar o alinhamento entre as equipes. Uma melhoria significativa seria o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação mais consistente, com mensagens claras e recorrentes, que garantam que todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, compreendam as metas organizacionais e se sintam parte do processo.

2. Aprimoramento da comunicação entre diferentes níveis hierárquicos: A pesquisa revelou uma desconexão na comunicação interna, especialmente no que diz respeito ao fluxo de informações entre os diferentes níveis hierárquicos. Colaboradores em posições mais baixas frequentemente relataram dificuldades em acessar informações relevantes, enquanto gestores em posições de liderança se sentiram mais informados e integrados. A comunicação é um fator fundamental para o sucesso de uma estratégia de endomarketing, e o descompasso entre os níveis hierárquicos pode comprometer a coesão da equipe. Melhorias podem ser feitas por meio de treinamentos para líderes, a fim de reforçar a importância de uma comunicação eficaz e fluida, promovendo o alinhamento entre as equipes.

3. Engajamento e reconhecimento: Embora o estudo tenha mostrado que os colaboradores reconhecem a importância das iniciativas de engajamento, um ponto de melhoria seria o fortalecimento de programas que promovam o reconhecimento do trabalho e do empenho dos colaboradores. A falta de um feedback constante e de uma abordagem sistemática para o reconhecimento pode levar ao desengajamento de parte da equipe. Criar sistemas formais de reconhecimento, como premiações, elogios públicos ou feedbacks mais frequentes, poderia aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

4. Fortalecimento dos canais de comunicação interna: Embora a empresa tenha investido em canais de comunicação como intranet, newsletters e murais digitais, a pesquisa indicou que os colaboradores percebem que a utilização desses canais ainda não é completamente eficaz. A melhoria dos canais de comunicação, com foco na interatividade, pode ser uma forma de tornar as mensagens mais acessíveis e engajantes. Investir em plataformas de comunicação mais dinâmicas, como aplicativos móveis ou grupos de discussão, pode facilitar a troca de informações e promover um maior engajamento.

5. Aprimoramento da comunicação sobre benefícios: A análise dos benefícios mostrou que, embora a empresa ofereça bons pacotes de benefícios, a comunicação sobre esses benefícios poderia ser mais eficaz. Embora 42,9% dos colaboradores afirmem que a empresa utiliza uma comunicação estratégica sobre os benefícios, 28,6% reconheceram que, além dos meios digitais, a empresa poderia organizar eventos ou workshops para explicar os benefícios de forma mais detalhada. Melhorar a forma como os benefícios são comunicados pode

aumentar a adesão dos colaboradores e garantir que eles compreendam plenamente as vantagens oferecidas.

Durante o desenvolvimento do TCC, foram identificadas algumas limitações, como a amostra restrita da pesquisa, que contou apenas com sete colaboradores dispostos a responder ao questionário, o que pode não refletir a realidade de todos os colaboradores da empresa. Além disso, houve um atraso no envio das respostas pelo gestor, o que impactou o andamento do trabalho e a coleta de dados. Essas limitações não comprometem a validade dos resultados, mas indicam a necessidade de estudos futuros que possam aprofundar e expandir a pesquisa, considerando diferentes tipos de empresas e metodologias de análise. Além disso, seria interessante realizar pesquisas qualitativas que permitam explorar mais profundamente as experiências dos colaboradores em relação às práticas de endomarketing.

Dessa forma, conclui-se que o estudo contribuiu para a compreensão das práticas de endomarketing e comunicação interna nas empresas, oferecendo uma nova perspectiva sobre o impacto dessas práticas no engajamento dos colaboradores e na construção de um clima organizacional positivo. Espera-se que os achados apresentados sirvam como base para futuras pesquisas e possam ser aplicados para otimizar as estratégias de comunicação interna, promovendo melhorias no relacionamento entre empresas e colaboradores e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. As melhorias propostas podem ajudar as empresas a fortalecerem sua cultura organizacional, promovendo maior satisfação, produtividade e retenção de talentos.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z*. São Paulo: Integrare, 2010.

Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=yuk7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 6 dez. 2024.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Integrare, 2017.

CAZELATO, Eric. *Motivação no ambiente de trabalho*. 2017. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – IESCAMP, Campinas, SP, 2017. Disponível em: https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato_final.pdf. Acesso em: 16 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

DESCONHECIDO. *Metodologia de pesquisa*. 9. TCC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro, [ano de defesa]. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/16514/16514_5.PDF. Acesso em: 9 jun. 2024.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 5 nov. 2024.

GRÖNROOS, Christian. *Do mix de marketing ao marketing de relacionamento: rumo a uma mudança de paradigma no marketing*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 25-33, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/wNXBBzGqg7ywLVrKv53dhKz/?lang=pt>. Acesso em: 6 dez. 2024.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 424 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCHIORI, Marlene. *Os desafios da comunicação interna nas organizações*. 2008. 15 f. Artigo – Intercom, Londrina, 2008. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39746875/Os_Desafios_da_Comunicacao_Interna_nas_Org20151106-23047-yvzci-libre.pdf. Acesso em: 1 nov. 2024.

MINUZZI, Guilherme. *Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional*. 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5061375.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2024.

NÚCLEO DO CONHECIMENTO. *Evolução e tendências*. Núcleo do Conhecimento, 2024. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/marketing/evolucao-e-tendencias>. Acesso em: 29 abr. 2024.

NÚCLEO DO CONHECIMENTO. *Micros e pequenas empresas*. Núcleo do Conhecimento, 2024. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/marketing/micros-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 25 abr. 2024.

NÚCLEO DO CONHECIMENTO. *Motivação e liderança*. Núcleo do Conhecimento, 2024. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/motivacao-e-lideranca>. Acesso em: 2 nov. 2024.

NÚCLEO DO CONHECIMENTO. *Objetivos da empresa*. Núcleo do Conhecimento, 2024. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/objetivos-da-empresa>.

Acesso em: 2 nov. 2024.

NÚCLEO DO CONHECIMENTO. *Questão de mudança*. Núcleo do Conhecimento, 2024. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/marketing/questao-de-mudanca>.

Acesso em: 25 abr. 2024.

PEREIRA, Marcelo Vieira Campos. *A influência do endomarketing nas organizações*. 2006. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Centro Universitário de Brasília (UNICEUB), Brasília, [ano de defesa]. Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8657/1/9771417.pdf>. Acesso em: 9

jun. 2024.

PINTO, Sandra Regina da Rocha. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 1. ed.

Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. Disponível em:

https://www.google.com.br/books/edition/Dimens%C3%B5es_funcionais_da_gest%C3%A3o_de_pess/BiGHCgAAQBAJ.

Acesso em: 6 nov. 2024.

RIBEIRO, Karina de Campos. *Gestão de pessoas: ferramenta importante para o sucesso das organizações*. 2022. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) –

Instituição Faculdade Anhanguera de Valinhos, Valinhos, 2022. Disponível em:

https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/43499/1/KARINA_DE_CA

[MPOS](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/43499/1/KARINA_DE_CA). Acesso em: 3 nov. 2024.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. *Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins*. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=BiGHCgAAQBAJ>. Acesso em: 24 ago. 2024.

RIBEIRO, Marco Ferreira. *Gestão e desenvolvimento*. v. 1, n. 26, p. 27, 2018.

Disponível em:

<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>. Acesso em:

10 nov. 2024.

SCIELO. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/Vg6ZMFjRHkqW8CfHkkqgSJbQ/?format=pdf>. Acesso

em: 24 abr. 2024.