

## A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

### *THE IMPORTANCE OF ENDOMARKETING IN ORGANIZATIONS*

**ANDREIA DE LOURDES GRIEBELER**

MBA Gestão de Marketing. Ftec Faculdade de Tecnologia

**FLAVIA CAMARGO BERNARDI**

Mestre em Administração. Universidade de Caxias do Sul.

**UILIAM HAHN BIEGELMEYER**

Doutor em Administração. Universidade de Caxias do Sul.

**MARIA EMILIA CAMARGO**

Doutora em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria.

**TANIA CRACO**

Doutora em Administração. Instituto Federal de Educação do RS.

### RESUMO

O endomarketing consiste no marketing aplicado dentro da organização com ênfase para o público interno (funcionários), é considerado estratégico, uma vez que influencia no clima organizacional e no atendimento dos clientes. Geralmente o endomarketing contempla a liderança, os canais de comunicação interna e as campanhas e ações voltadas para o relacionamento com o público interno. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar a percepção dos gestores sobre as práticas de endomarketing adotadas pela empresa. O aporte teórico contempla a visão dos principais autores sobre o tema, Cerqueira (1994), Bekin (2004) e Brum (2017). O estudo evidencia os benefícios do endomarketing para as empresas e para as equipes, tornando a marca da empresa mais relevante e competitiva para atrair os melhores profissionais do mercado. A metodologia de pesquisa é exploratória e descritiva, utilizando-se de uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário estruturado aplicado ao grupo de gestores da unidade de Caxias do Sul e o levantamento de dados secundários da pesquisa de clima organizacional. Os resultados da pesquisa junto aos líderes evidenciam as necessidades de aprimoramento na comunicação interna da empresa.



**Palavras-chave:** Endomarketing; Comunicação Interna; Engajamento.

## ABSTRACT

Endomarketing is the marketing applied within the organization with emphasis for internal public (employers). It is considered strategic since itself is an influence to organizational climate and customer service. Generally, endomarketing involves leadership, channels for direct communication and activities targeted for the internal public relationship. In view of this, the objective of the present work is to identify the perception managers about the practices adopted by the company. The theoretical contribution contemplates the view of the main authors on the subject, Cerqueira (1994), Bekin (2004) e Brum (2017). The study highlights the endomarketing benefits for companies and for teams, making their brand more relevant and competitive to attract the best market professionals. An exploratory and descriptive methodology was used with a quantitative approach through the application of a structured questionnaire to the managers of Caxias do Sul unit and the survey of secondary data from the organizational climate research. The research data makes clear the need to improve internal communication of the company.

**Keywords:** Endomarketing; Internal Communication; Engagement.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais competitivo e nesse contexto os profissionais buscam as melhores oportunidades de trabalho. Além disso, as empresas competem por uma posição de destaque diante da concorrência. É preciso lembrar também que mesmo com o avanço da tecnologia, as pessoas continuam sendo o capital mais importante das organizações.

De acordo com Gil (2001, p. 201) “o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados”. O autor também enfatiza que as empresas valorizam o comprometimento dos funcionários, pois são neles que elas tendem a investir.

A partir disso, para Brum (1998, p. 167) pode parecer exagero dizer que o principal resultado que as empresas obtêm de um bom programa de endomarketing é fazer com



que as pessoas sejam felizes no seu ambiente de trabalho. Investir em um bom clima organizacional aumenta a produtividade, agiliza as decisões e reduz a rotatividade de pessoal.

Para obter produtos e serviços de maior qualidade, é preciso que os funcionários desempenhem suas funções da melhor forma, e para isso o funcionário deve estar comprometido e motivado com os objetivos da empresa.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar a percepção dos gestores sobre as práticas de endomarketing adotadas pela empresa. A partir do estudo, pretende-se evidenciar os benefícios do endomarketing para a empresa e para as equipes, tornando a marca mais relevante e competitiva para atrair os melhores profissionais do mercado.

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) realizar a revisão teórica sobre os fundamentos de endomarketing e comunicação interna;
- b) analisar a pesquisa de clima da empresa;
- c) sugerir melhorias em relação as práticas de endomarketing realizadas pela empresa.

A metodologia aplicada nesse estudo é exploratória e descritiva, utilizando-se de uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário estruturado aplicado ao grupo de gestores da unidade de Caxias do Sul e levantamento de dados secundários da pesquisa de clima organizacional aplicada . A pesquisa ainda pode ser caracterizada como um estudo de caso, uma vez que contempla a realidade de uma empresa.

Para atingir os objetivos propostos no estudo, o artigo contempla inicialmente o referencial teórico, no qual são abordadas as principais definições de endomarketing, as práticas utilizadas pelas empresas, bem como conceitos de clima organizacional; na sequência tem-se a metodologia da pesquisa, a apresentação dos resultados, e por fim, as considerações finais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção apresenta-se a fundamentação teórica, onde buscou-se contextualizar os temas de definições de endomarketing, benefícios do endomarketing, canais de comunicação interna, o papel do líder no endomarketing da organização e clima organizacional, contemplando a visão de diversos autores.

### 2.1 DEFINIÇÕES DE ENDOMARKETING

Endomarketing é conhecido como o marketing aplicado dentro da empresa. Nesse sentido, vários autores apresentam seus conceitos, mostrando o significado e o que a empresa pode obter ao implementar endomarketing. De forma geral, o principal objetivo do “endomarketing” é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada do negócio da empresa, contemplando aspectos como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua (BRUM, 2010, p. 37).

O endomarketing utiliza três caminhos distintos e complementares: o líder, os canais de comunicação interna e as campanhas / ações de endomarketing. Empresas com endomarketing forte consideram o líder como o principal canal de comunicação da empresa e o público interno passa a ser o primeiro consumidor do produto ou serviço da empresa (BRUM, 2017). Líderes que comunicam dados e resultados corporativos fazem com que os funcionários se sintam “sócios” do negócio e despertam a vontade de celebrar os acertos, desenvolvendo nas pessoas o senso de urgência. A comunicação e o diálogo com transparência por parte dos líderes energiza a equipe de funcionários e os coloca em condições de agir, alinhados com os objetivos estratégicos da empresa (MELLO; ORTEGA, 2012).

Brum (2010) ainda ressalta a importância do marketing dentro das organizações, voltada para o chão de fábrica, com a preocupação de motivar as pessoas que realmente





fazem acontecer, buscando o comprometimento através da capacitação em sua área de trabalho.

No marketing é comum adotar o conceito dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção), por sua vez no endomarketing o consumidor é o público interno, o produto é a informação, os meios de distribuição são os líderes, canais internos e campanhas, os canais internos de comunicação compreendem os e-mails informativos, newsletter, jornais de parede / murais, intranet, aplicativos etc, e as campanhas de endomarketing são peças informativas e motivacionais, e tudo deve ocorrer no tempo certo, ou seja, endomarketing exige rapidez, sistemática e flexibilidade (BRUM, 2017; BRITO et al,2021).

No Quadro 1 apresenta-se os conceitos de endomarketing na perspectiva de diversos autores:

Quadro 1 – Conceitos de Endomarketing

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO
Cerqueira	1994	Projetos e ações desenvolvidas para consolidar a base cultural do comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias.
Bekin	2004	Endomarketing é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização.
Brum	2005	Endomarketing é um processo educativo. Ações de endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno, e a atitude são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um melhor e maior nível de informação e de sua integração aos seus empregados, com foco no seu bem-estar.

Dias	2007	Processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.
Tavares	2009	Ações de marketing para o público interno, ou seja, funcionários das empresas e organizações.
Matos	2014	Endomarketing é um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno. As ações de comunicação que a empresa deve realizar para consolidar a sua boa imagem junto aos funcionários e seus familiares.
Rahme	2017	Utiliza ferramentas internas aplicadas de gestão baseadas nos princípios do marketing aliado a gestão estratégica de pessoas. É dirigido somente para o público interno e tem como objetivo essencial contribuir para promover relações saudáveis dos profissionais com a empresa a partir da cultura organizacional.

Fonte: Elaborado a partir de Cerqueira (1994, p. 51), Bekin (2004, p. 16), Brum (2005, 12 e 18), Dias (2007, p.20), Tavares (2009, p.17), Matos (2014, p. 127 e 128), Rahme (2017, p.83).

Tavares (2009, p.17) comenta sobre a confusão dos conceitos comunicação interna com endomarketing, explica que os dois conceitos andam juntos, como unha e carne, sendo que a comunicação é uma ferramenta, e ela ocorrerá independente de um programa de endomarketing, a diferença está na qualidade da comunicação.

A comunicação existe em qualquer tipo de empresa e pode ser encontrada, muitas vezes, naquela velha circular que não circulou, cujo o assunto ninguém ficou sabendo e





que, após não ter mais validade, foi parar no mural ao lado da informação do carro que alguém pretende vender (BRUM, 1998).

A comunicação mantém o funcionamento saudável de uma empresa e seus setores, e ela somente ocorre quando as pessoas se sentem seguras. A verdadeira comunicação somente acontece quando os funcionários compartilham a responsabilidade nas decisões. Além disso, a comunicação é estratégica e deve ser realizada por meio de várias ferramentas, que visam informar, treinar, educar e motivar as pessoas (MELLO; ORTEGA, 2012; BORTOLOTTO et al,2021).

Em complemento a isso, Brum (2003, p. 25) acredita que a informação e a integração são os fatores mais relevantes para a aproximação de empresa/funcionário, pois ninguém é feliz em um ambiente onde não existe integração entre as pessoas e falta de informações sobre o que está acontecendo ao seu redor, esses fatores contribuem fortemente para a motivação.

A partir disso, Brum (2003) comenta que se o funcionário receber maior e melhor nível de informação e se sentir integrado com o ambiente organizacional, ele está no ambiente adequado para o crescimento profissional, dependerá somente se sua vontade para produzir mais e ser mais. A autora defende a ideia de que a informação é de responsabilidade da empresa, e para que o endomarketing dê certo, o processo deve acontecer de cima para baixo e de baixo para cima.

Conforme Tavares (2009, p. 18), “melhorar a qualidade da comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado final dos processos administrativos.”

Consoante a isso, Brum (2003) argumenta que por praticar uma comunicação precária e equivocada, a empresa afasta-se cada vez mais do público interno que por sua vez, vai deixando para trás o amor que nutria pela empresa, especialmente no início desse relacionamento.

De acordo com Costa (2014, p. 25) a falta de engajamento gera cinco impactos diretos na empresa interferindo em: qualidade do produto ou serviço; atendimento ao



cliente; rentabilidade da organização; crescimento da receita; custos relacionados à atividade. Assim, Costa (2014, p. 26) também enfatiza a importância de cuidar do engajamento é tão ou mais importante do que cuidar dos indicadores. Em complemento a isso, Brum (2017, p. 37) cita que quanto maior engajamento dos funcionários, maior o nível de felicidade no ambiente de trabalho.

As empresas precisam motivar os seus profissionais, oferecendo crescimento pessoal e profissional, demonstrando confiança e credibilidade, criar programas de treinamentos dentro e fora da organização, com foco nos seus valores e crenças, pensando na motivação como um diferencial competitivo.

## 2.2 BENEFÍCIOS DO ENDOMARKETING

Atualmente, o funcionário em termos de valores e necessidade é uma pessoa diferente daquele em década anteriores. A maioria dos funcionários atuais tem boa formação, expectativas mais altas em relação à realização profissional que a de seus pais e quer entender mais sobre as empresas nas quais trabalha (ARGENTINI, 2006, p. 170).

Por sua vez, Cerqueira (1994, p. 52) comenta sobre os benefícios diretos que o endomarketing traz para o pessoal da organização, “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento ente as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

Para Cerqueira (1994, p. 12) “nas empresas em que predomina a sinergia do comprometimento, temos o valor maior definido que ‘todos os problemas são problemas de todos’”. O endomarketing atua potencializando as relações de trabalho para reduzir o gap entre desempenho esperado e desempenho (COSTA, 2014, p.29).

De acordo com Tavares (2009, p.18), as organizações estão se conscientizando da importância da aplicação do endomarketing para o seu negócio. Melhorar a qualidade





da comunicação interna e conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado final dos processos administrativos. Brum (1998, p.167) comenta que “investir em um bom clima organizacional aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade de pessoal”.

Para Rahma (2017, p. 86), o marketing interno apresenta as seguintes vantagens:

- a) antes de posicionar um produto ou serviço no mercado, a empresa obtém internamente opiniões e garante uma visão mais segura daquilo que está comercializando;
- b) ao conhecer os produtos e serviços da empresa, os funcionários podem disseminar essas informações em seu círculo de relacionamento, demonstrando maior credibilidade perante ao mercado;
- c) o conhecimento das estratégias e ações mercadológicas permite sua validação antecipada, bem como a preparação para as demandas e respostas que o mercado vai exigir, gerando maior credibilidade;
- d) a sensação de pertencimento é fortalecida nos funcionários, pois esses participam ativamente do negócio como um todo, e não apenas na área em que atuam ou na atividade que realizam;
- e) é favorecida a visão sistêmica de empresa, em que todos são importantes e servem ao mercado;
- f) ocorre o reforço da importância de todas as áreas e da necessidade do trabalho integrado para uma atuação mais eficaz. Os funcionários tornam-se promotores da marca e de suas ações;
- g) há melhoria no treinamento dos funcionários para a realização de suas atividades e uma contribuição mais eficaz para os resultados da empresa.

Em síntese, o sucesso do projeto do endomarketing traz benefícios para os dois lados empregador/empregado, tendo como o resultado final o ganho versus ganha. Quando as pessoas estão bem informadas sobre o que é importante para a empresa e isso é feito de forma atrativa e agradável, elas possuem a tendência de se comprometerem, conseqüentemente, a empresa atinge os resultados desejados.



## 2.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação clara e objetiva dentro do ambiente corporativo é essencial para motivar o funcionário, são eles os principais multiplicadores da marca e da cultura da empresa, dessa forma, a comunicação fortalece a gestão e se torna um diferencial estratégico.

Para Tavares (2009 p. 25) “saber utilizar as diversas técnicas e os canais de comunicação dentro da empresa é fator fundamental para o desenvolvimento de um bom programa de endomarketing”. Nessa mesma perspectiva, Costa (2014, p. 52) acredita que “a empresa deve comunicar aquilo que faz, mas antes deve fazer o que comunica.”

Na sequência apresenta-se o Quadro 2 com os principais canais de comunicação interna utilizados pelas empresas:

Quadro 2 – Canais de Comunicação Interna e Finalidade

Canais	Finalidades
Publicações internas (boletins, jornais, revistas)	Publicações da empresa voltadas para o público interno. A revista interna ainda é um canal considerado importante pelas pessoas que trabalham sem acesso direto a computador.
Memorando	Comunicação utilizada entre os setores e departamentos. Tem como objetivo transmitir uma espécie de recado, deve ser claro, direto e objetivo.
Rádio interna	Serve para entreter os funcionários e passar informações relevantes de maneira rápida.
Circular	Correspondência, dirigida a vários destinatários.



Relatório	Documento com objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços e procedimento.
Publicações especiais	Em algumas situações, temas de interesse geral e educacionais merecem publicações especiais.
Correio eletrônico	Comunicação on line, pode ser usado entre o público interno e empresa e público externo.
Murais / Jornal de parede	Meios de informações visuais. Devem estar fixados em locais de alto fluxo de pessoas. Os jornais de parede devem ter espaços e editorias definidos, deve apresentar as informações de forma organizada, separando o conteúdo corporativo do local.
Intranet ou Portal Corporativo	Rede interna, torna a comunicação mais ágil, informações são passadas de maneira mais rápida e eficiente, tem função de entretenimento, cultura e informação.
Entrevistas	Serve para sondar opiniões, fatos, sentimentos e atitudes do entrevistado.
Workshops	Significa oficina, reunir os funcionários de uma mesma área, tendo como objetivo a solução de problemas expostos.
Aplicativo interno	Comunicação com o público interno, mais rápido, divertido e otimizado.
Reuniões / Encontros	Possuem como objetivo integrar as pessoas e fortalecer o relacionamento entre as equipes. As reuniões são necessárias e importantes para o conhecimento do que ocorre dentro da empresa.



Redes sociais internas	Promover integração e colaboração, tornar as informações mais acessíveis e estimular o compartilhamento de informações, criar uma cultura de colaboração, conectar as pessoas independentemente de onde estiverem, incentivar a comunicação vertical e horizontal.
WhatsApp	Passou a ser utilizado como canal de comunicação interna, mas no modelo de central de conectividade, ou seja, funciona somente no horário comercial, possibilita programar e enviar documentos, mensagens, vídeos e/ou mensagens para o público.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Tavares (2009), Mello e Ortega (2012), Brum (2017)

Para Brum (2005, pag. 5) “por mais canais, instrumentos e ações de comunicação e/ou marketing interno que uma empresa desenvolva esses não substituem o papel estratégico do líder no processo de informação”. A autora também ressalta que os canais devem ser poucos, mas eficazes, e ainda o que importa é a relevância da informação e não a quantidade (BRUM, 2017).

Cabe ainda analisar a estrutura da empresa e os seus objetivos, sendo que as técnicas apresentadas devem ser analisadas e utilizadas de acordo com a necessidade da empresa e condições de manter os canais em funcionamento.

## 2.4 O PAPEL DO LÍDER NO ENDOMARKETING DA ORGANIZAÇÃO

O papel do líder dentro de uma organização é influenciar as pessoas, Brum (2005, p. 19) reforça que o papel da liderança é complementar os canais, instrumentos e ações, é outra via através da qual a empresa repassa a informação para seus empregados. Muitas vezes o problema das empresas não está nas práticas de endomarketing ou nos





seus canais, crises surgem a partir do desempenho das lideranças e do quanto elas exercem o papel de comunicadores nas empresas, ou seja, algumas vezes as empresas precisam iniciar as mudanças na liderança (COSTA, 2014).

Líderes devem ser o principal canal de comunicação da empresa, uma vez que problemas de comunicação podem custar muito caro para as organizações, basta observar, por exemplo, mensagens negativas lançadas em redes sociais por clientes insatisfeitos. O líder com boa comunicação apresenta mais habilidade para negociar, resolver conflitos e motivar as pessoas, assim como sabe ser intencional nas suas mensagens e tem clareza dos resultados desejados (PASSADORI, 2014).

Por sua vez, Gil acredita que (2001, p. 220) “os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.” Quando um líder é respeitado por sua equipe, acaba influenciando a equipe para que atinjam os resultados desejados.

Para Argentini, (2006, p. 171) “os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização”.

A informação é importante para a tomada de decisão em todos os níveis da organização, não confunda informação sigilosa com informação estratégica, a grande maioria das pautas estratégicas não são nada sigilosas, e para o bom andamento das atividades da organização, devem ser amplamente disseminadas (COSTA, 2014).

Da mesma forma, a motivação não pode ser confundida com “tapinhas nas costas” elogios e premiações esporádicas, que a motivação deve ser feita diariamente, essas são atividades que devem ser planejadas, pois a medida que a empresa motiva seu funcionário, e ele está sempre mais proativo desempenhando melhor a suas tarefas (ARGENTINI, 2006).



A estratégia de uma empresa não acontece no escritório, concentrar grande parte do trabalho no escritório é errado, o gestor deve se comunicar mais com os seus funcionários, o que vai gerar menos retrabalho e não precisará de alinhamento e os ganhos podem aumentar (COSTA, 2014).

## 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma das formas de medir a satisfação dos funcionários sobre os resultados das práticas de endomarketing aplicadas na empresa é a pesquisa de clima organizacional.

É sabido que o clima de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela, o necessário é saber como os funcionários se sentem em relação a empresa, e a partir daí gerenciar esse lado. A motivação dos empregados não significa que a empresa deixa de ter problemas, porém a motivação é muito importante para o engajamento dos empregados (GIL, 2001, p. 272).

Para Brum (2000, p. 79) a pesquisa de clima mexe com as pessoas e desperta um nível de expectativa em relação a melhorias internas, ela precisa ser feita com precisão e objetividade, levando-se em consideração que cada pessoa possui um conceito, uma concepção a respeito de cada assunto. Tudo isso é muito subjetivo, o que torna extremamente difícil a avaliação das respostas no sentido de estabelecer indicadores que possam medir a eficiência da comunicação interna e identificar oportunidade de melhorias.

Para fazer esse tipo de pesquisa, a empresa precisa estar preparada para ouvir críticas e elogios e para entender que nem sempre a percepção do empregado coincide com a realidade existente (BRUM, 2003, p. 92).

Brum (2000, p. 79) ainda diz que para pesquisar não basta coletar dados a partir de um questionário bem feito, com perguntas que testam a validade e a coerência das respostas, é preciso saber interpretá-las a partir de escores relativos em termos absolutos,



sem referências a padrões comparativos. A pesquisa de clima mostra a percepção e não a realidade, o que precisa ser mudado é a percepção das pessoas e não os aspectos pesquisados, ainda que o ideal é que o planejamento, a aplicação e a análise de uma pesquisa sejam feitos por uma empresa contratada, garantindo a confidencialidade.

De acordo com Gil (2003 p.272) a pesquisa de clima organizacional deve ser desenvolvida com vista em:

- a) identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidade prática da empresa;
- b) desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- c) identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados;
- d) subsidiar estudos acerca de eficiência organizacional;
- e) demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados, para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Mensurar o clima organizacional é atuar de forma estratégica, compreendendo o que está bom e o que precisa ser melhorado, evidenciando exatamente qual é a percepção das pessoas sobre o momento atual da empresa. As empresas que utilizam a pesquisa de clima organizacional na gestão de pessoas podem realizar as mudanças necessárias antes que ocorram problemas mais graves.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para implementar um programa de endomarketing na empresa, inicialmente é necessária a avaliação interna do ambiente organizacional, para poder identificar os pontos positivos e as melhorias que devem ser feitas. Para esse estudo específico será utilizado o estudo de caso.

A metodologia aplicada no estudo de caso é exploratória e descritiva, sendo uma abordagem quantitativa, por meio de questionário estruturado aplicados junto aos



gestores, que tem a finalidade de identificar a percepção dos gestores sobre as práticas de endomarketing adotados pela empresa. Além disso, também foi utilizada a pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa em Novembro de 2017.

De acordo com Gil (2002, p.54) o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Nesse estudo também foi realizada a pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2002, p.44) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Em complemento a isso, Prodanov e Freitas (2013, p.54) enfatizam que a pesquisa bibliográfica tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

Em relação à pesquisa exploratória, Gil (2002, p. 41) afirma que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.





Além disso, a pesquisa exploratória, quando se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento. Possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Envolve, levantamento bibliográfico, entrevistas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.52).

Na pesquisa descritiva, o pesquisador apenas descreve os fatos observados sem interferir neles, visa descreveras características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, assume a forma de levantamento, observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los. Utilizando as técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.52).

Por último, a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números e opiniões e informações para classifica-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). Nessa pesquisa deve-se formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis, dessa forma garantindo a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.70).

Sendo assim, o presente estudo tem como finalidade, buscar possíveis deficiências e conseqüentemente propor melhorias para aperfeiçoar as práticas de endomarketing utilizada pela empresa, buscando a satisfação e motivação dos funcionários e resultado para a empresa, bem como também evidenciar particularidades positivas.

Para que fosse possível atingir os objetivos propostos, o questionário foi elaborado com base no referencial teórico. Rutter e Abreu (2003, p. 46) dizem que “o questionário deve obedecer algumas regras básicas, onde o principal é que possua uma lógica interna



na representação exata dos objetivos e na estrutura de aplicação, tabulação e interpretação”. Dessa forma, o questionário seguiu uma lógica e passou por realizado pré-teste com um dos entrevistados, para entender o grau de entendimento das perguntas realizadas.

O pré-teste consiste na etapa onde é avaliado se as questões são entendidas pelos participantes, se estão ordenadas de forma correta, e ainda se as instruções para o preenchimento são claras, se é necessário ter alguma complementação (RUTTER; ABREU, 2003). Depois do pré-teste, o questionário foi validado e aplicado no período de 05 a 08 de março de 2018.

O questionário de pesquisa teve como público alvo os líderes, supervisores e gerentes da empresa, nesses cargos, atualmente tem 17 funcionários, a pesquisa foi respondida por 94% desse público. Optou-se por realizar a pesquisa com o público de gestores, pois o objetivo era identificar a percepção dos mesmos sobre as possíveis melhorias que podem ser feitas em relação ao endomarketing.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa realizada, bem como as análises desses resultados, onde foi utilizada a estatística descritiva. A análise foi realizada com base nos gráficos, que representam a percepção dos líderes participantes da pesquisa.

Considerando os dados da pesquisa de clima organizacional do ano de 2017 5ª edição, de forma resumida, pode-se observar que a rotatividade da empresa é baixa, 25% dos funcionários tem entre 5 e 10 anos de atuação na empresa, 67% dos entrevistados tem mais de 31 anos, ou seja, são pessoas com experiência de vida, 11% dos trabalhadores possui o Ensino Fundamental Incompleto, 34% o Ensino Médio Completo e 18% com Superior completo ou Pós Graduação/Especialização.

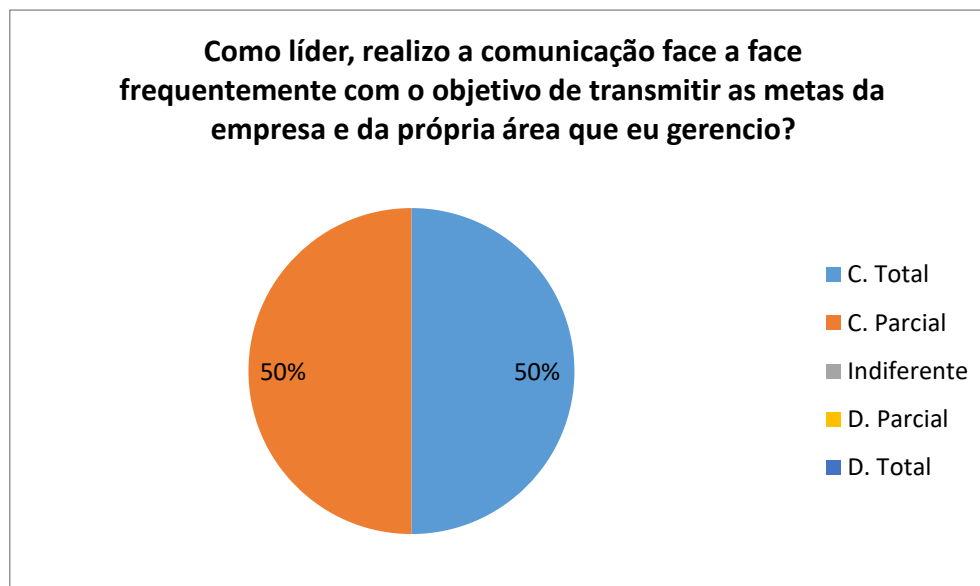


## 4.1 COMUNICAÇÃO FACE A FACE E LIDERANÇA

Observa-se que os líderes entendem a importância de transmitir as metas da empresa, o Gráfico 1 evidencia que todos os líderes se preocupam em realizar essa atividade, entretanto, nota-se que a metade concorda parcialmente. De acordo com as sugestões feitas e o detalhamento da pesquisa de clima, por mais que entendam a importância da comunicação face a face, hoje a comunicação face a face não é uma prática realizada pela maioria dos gestores, a empresa ainda não tem o hábito de abrir as metas para todos os funcionários de modo geral.

Novamente reforça-se que conforme Brum (2003), quanto maior e melhor o nível de informação, o funcionário vai se sentir mais integrado e no ambiente adequado para o crescimento profissional.

Gráfico 1 – Comunicação face a face



Fonte: Autora da pesquisa (2018)

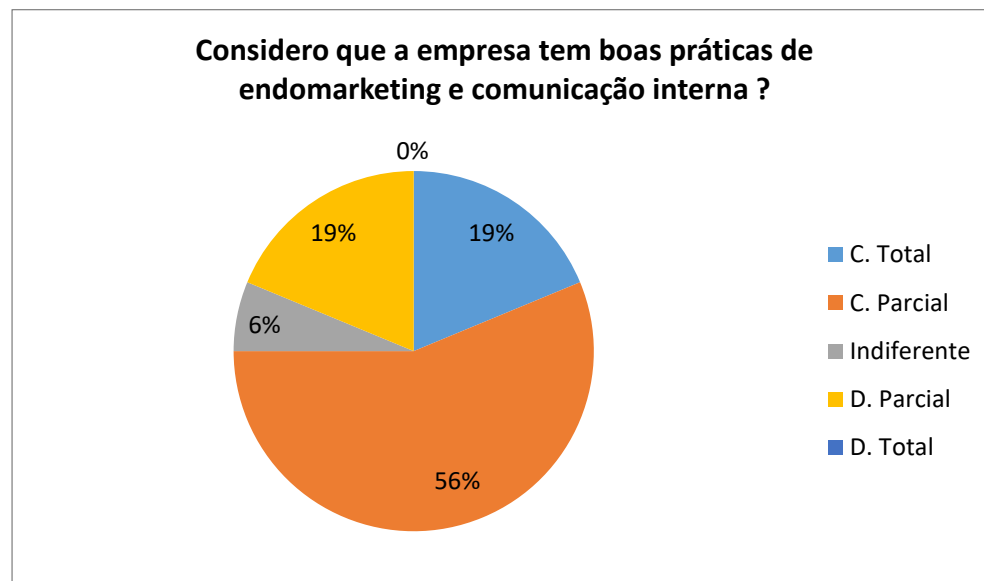
Nesse sentido, nota-se que a empresa pode investir cada vez mais para que os líderes entendam o papel de divulgar as metas da empresa e das áreas gerenciadas, para isso é possível instrumentalizar e treinar as lideranças. Os funcionários não gostam daquilo que não conhecem, não lutam por uma meta que não sabem qual é, e ainda ninguém consegue informar sobre algo que não sabem (BRUM, 2005).

#### 4.2 PRÁTICAS DE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA

No quesito práticas de endomarketing e comunicação interna, utilizadas pela empresa, verifica-se que 19% dos entrevistados concorda totalmente, 56% concorda em partes, e 38% discorda do questionamento, ou seja, há espaço para melhorias nesse sentido.

Nessa questão, os gestores manifestam seus anseios quanto a forma que as informações chegam para os funcionários ou a falta dela. Acreditam que a empresa deva buscar apoio de um profissional especializado para melhorar as ações de comunicação interna.

Gráfico 2 – Práticas de Endomarketing utilizadas pela empresa







Fonte: Autora da pesquisa (2018)

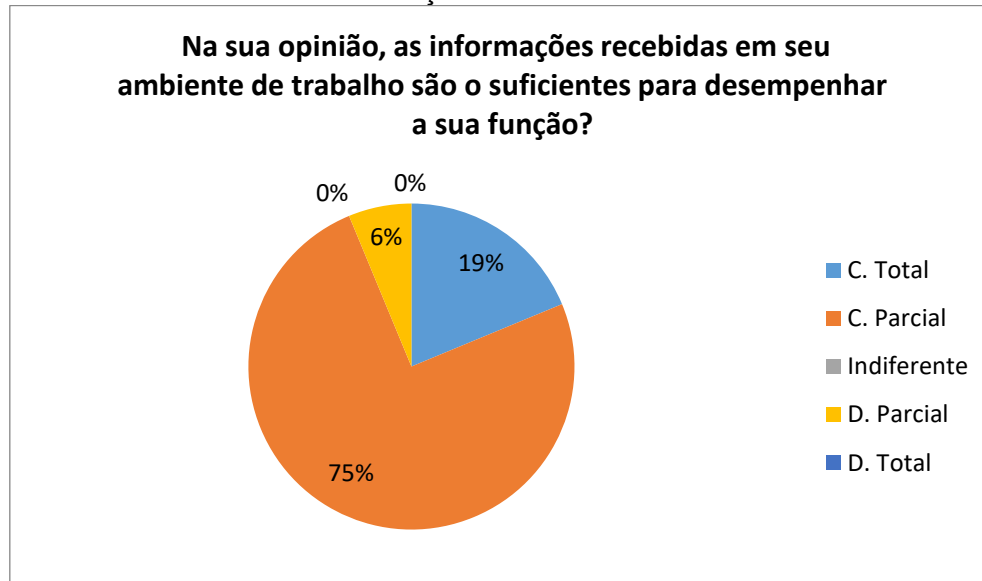
### 4.3 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Analisando o grau de concordância das afirmações da amostragem selecionada, percebe-se que a ampla maioria dos líderes concorda parcialmente com as informações disponibilizadas e conhecimento dos objetivos da empresa, os dados gerais alcançados pelo grupo nos gráficos 3, 4, 5, 7 e 8, sugere uma deficiência na forma como é realizada a comunicação dos objetivos e resultados da empresa, assim como as informações pertinentes a cada área.

A partir do cruzamento das informações dessa pesquisa com as informações obtidas na pesquisa de clima, nota-se que 39% dos entrevistados acredita que a troca de informações necessárias para a execução do trabalho entre ele e os colegas das demais áreas é regular, o que automaticamente afeta o desempenho para o atingimento das metas.

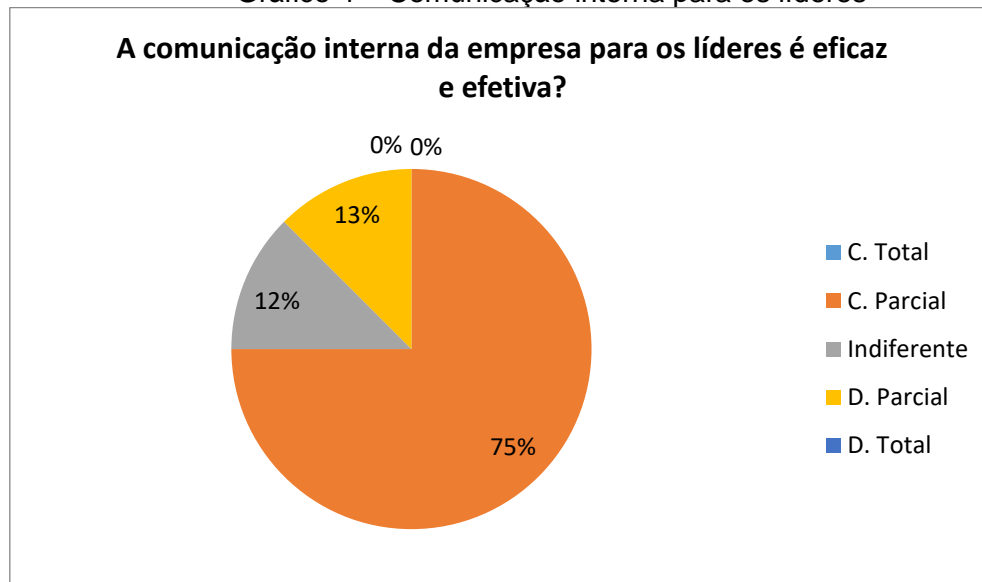


Gráfico 3 – Informações recebida no ambiente de trabalho



Fonte: Autora da pesquisa (2018)

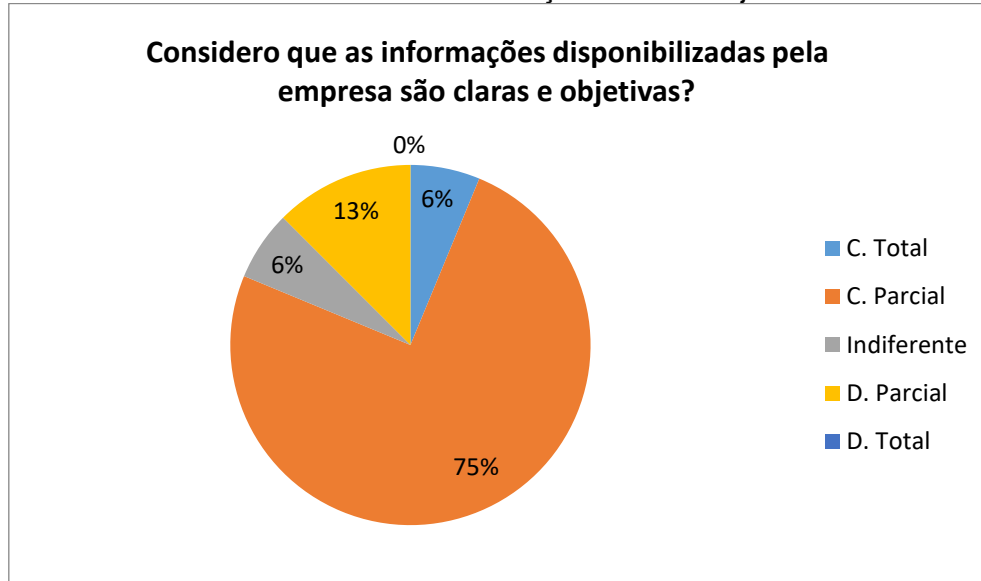
Gráfico 4 – Comunicação interna para os líderes



Fonte: Autora da pesquisa (2018)

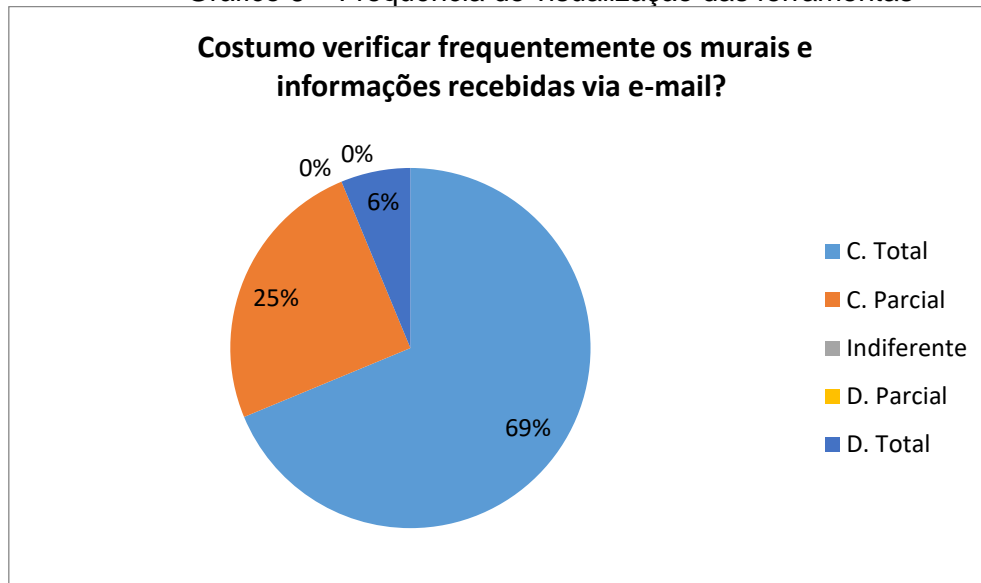


Gráfico 5 – Informações clara e objetiva



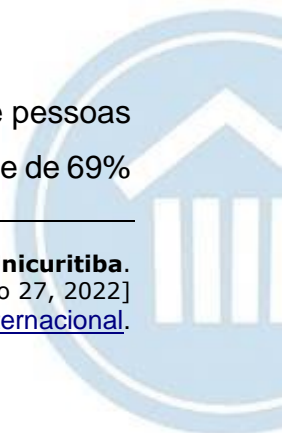
Fonte: Autora da pesquisa (2018)

Gráfico 6 – Frequência de visualização das ferramentas



Fonte: Autora da pesquisa (2018)

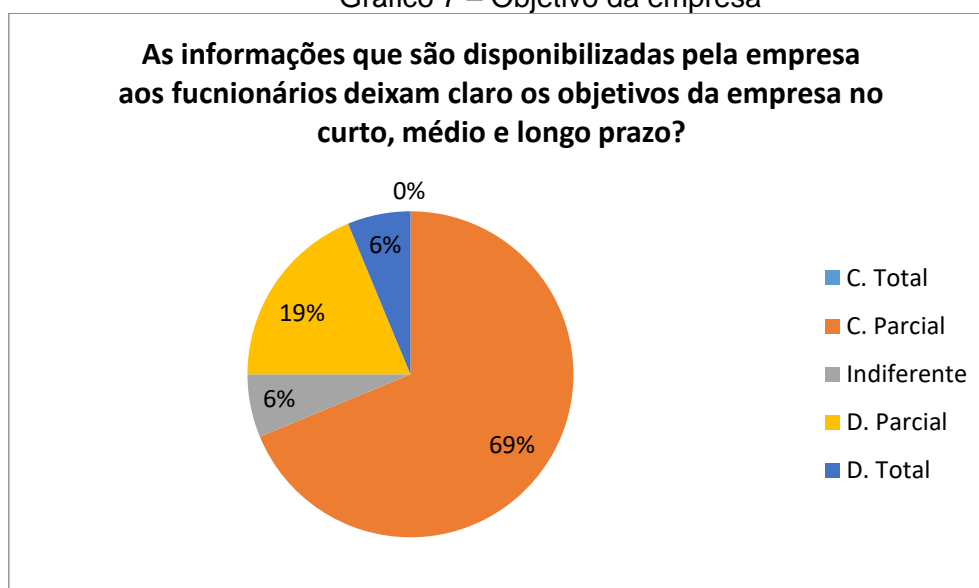
Observando o gráfico 6, em relação a frequência com que esse grupo de pessoas verifica os atuais meios de comunicação, pode-se considerar favorável, um índice de 69%



concorda totalmente, no entanto acreditam que pode ser criado mecanismos para que a informação alcance todos os setores, criando assim o sentimento de pertencer e fazer parte da empresa.

Por sua vez, a pesquisa de satisfação 2017 mostra que os meios de comunicação utilizados pela empresa, como quadro de avisos, mural e e-mail, são satisfatórios, 31 % dos entrevistados acredita que está ótimo, 50% bom e 19 % regular ou ruim.

Gráfico 7 – Objetivo da empresa

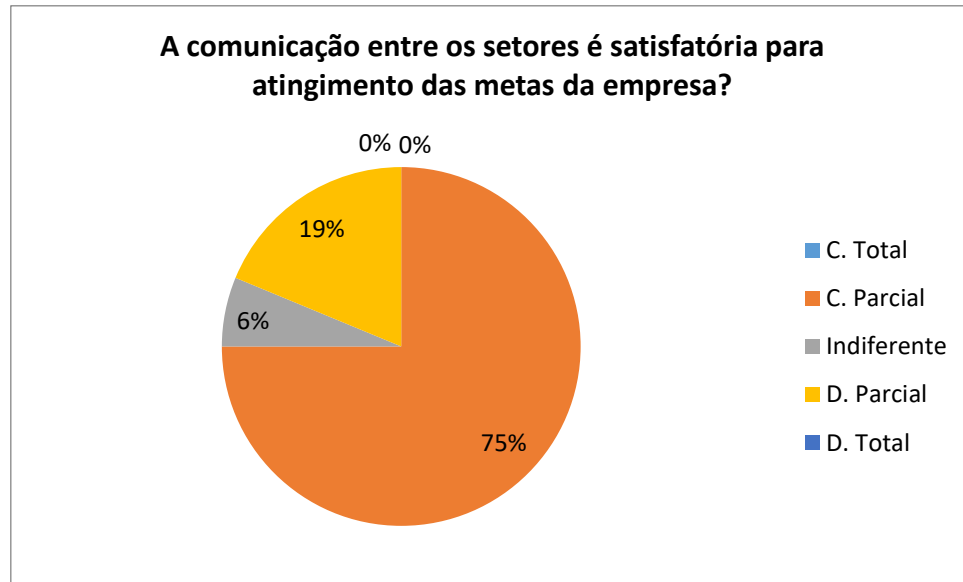


Fonte: Autora da pesquisa (2018)

Gráfico 8 – Comunicação entre os setores







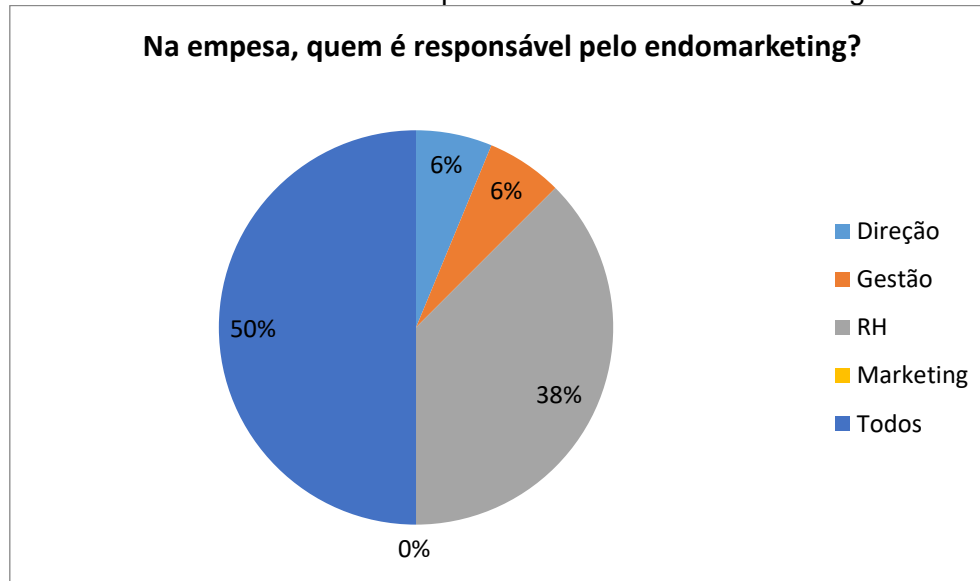
Fonte: Autora da pesquisa (2018)

#### 4.4 RESPONSABILIDADE DO ENDOMARKETING

Quando questionados sobre a reponsabilidade do endomarketing, a metade dos entrevistados entende que a responsabilidade é de todos e 38% acredita que é do setor de recursos humanos.



Gráfico 9 – Responsabilidade do endomarketing



Fonte: Autora da pesquisa (2018)

#### 4.5 CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A partir da verificação dos índices apurados nessa questão, nota-se que a maioria dos gerentes, acredita que o melhor canal de comunicação hoje dentro da organização é o e-mail, seguido pelos murais. Atualmente esses são os meios de comunicação utilizados pela empresa e 17% entendem que as entrevistas seriam mais eficazes.

Gráfico 10 – Canais de comunicação



Fonte: Autora da pesquisa (2018)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo era identificar a percepção dos gestores da empresa sobre as práticas de endomarketing e este foi atingido por meio da pesquisa realizada.

Os resultados da pesquisa mostram que há oportunidades para melhorias em vários sentidos, desde o entendimento do papel do líder enquanto responsável pelo endomarketing e comunicação interna da empresa, bem como no entendimento e comunicação das grandes metas/objetivos, e no aprimoramento dos canais de comunicação utilizados pela empresa.

Nota-se que embora a empresa tenha intranet, ainda os canais convencionais, tais como e-mail e mural continuam como os mais acessados pela equipe de líderes, o que mostra que a intranet também pode ser aprimorada, tornando-se mais atrativa para que as pessoas queiram acessá-la. Outro ponto importante é que 17% dos líderes considerou o WhatsApp como um canal eficaz de comunicação, ou seja, a empresa pode criar uma política para o uso dessa ferramenta de forma profissional, evitando problemas futuros.



Observa-se que atualmente, a maioria dos funcionários da empresa utiliza o celular, assim, é possível analisar a viabilidade de desenvolver um aplicativo para divulgar as informações importantes da empresa, por exemplo. Brum (2017) considera que o aplicativo é uma grande oportunidade para que os funcionários se conectem a empresa, por ser um canal para mensagens rápidas e diretas, também economizam tempo das pessoas que geram o conteúdo.

Caso a empresa opte pelo aplicativo, poderá ter como benefício, a facilidade e agilidade no acesso das informações, e ainda, realizar pesquisas e avaliações de opiniões, divulgar informações sobre eventos e datas importantes, envio da folha de pagamento, benefícios, relatório com indicadores, meta e resultado da organização, com restrição de informações por cargo e setor, entre outras.

Essa pesquisa apresenta algumas limitações, tais como o fato de contemplar apenas a unidade de Caxias do Sul (Rio Grande do Sul), dado o tempo disponível para o desenvolvimento do estudo, além disso não foi possível investigar de forma qualitativa os motivos relacionados às respostas. Deste modo, para estudos futuros sugere-se que seja aplicada a mesma pesquisa nas demais unidades da empresa para que as informações sejam confrontadas. Outra possibilidade é realizar uma pesquisa com abordagem qualitativa para detalhar os achados da pesquisa quantitativa, auxiliando assim a empresa nas melhorias que podem ser realizadas.

## REFERÊNCIAS

ARGENTINI, Paul A. **Comunicação empresarial** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

BOTOLOTTO, ALINE ; BERNARDI, FLAVIA CAMARGO ; Biegelmeier, Uiliam Hahn ; NOEL, MARIO . **Le bonheur dans l'environnement de travail**. Revista Gestão e Tecnologia *JCR*, v. 21, p. 25-46, 2021.





BRITO,L,C; TANNHAUSER, C,L;BIEGELMEYER, U,H;CAMARGO, M,E;RECH,M. **O Marketing Esportivo como Instrumento de Apoio aos Clubes da Dupla Grenal.** Administração de Empresas em Revista.v 4. P 315-354, 2021.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing.** 2 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing:** o papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: Editora L&PM, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico:** como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymak,1994.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação:** como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense,2014.

DIAS, Jose Geraldo Gaurink. **Endomarketing:** um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. 2 ed. São Paulo: Livro Pronto 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura organizacional e do diálogo. 3 ed.rev. e ampl. Barueri SP: Manoele, 2014.

MELLO, Joamel Bruno de; ORTEGA, Marlene. **Práticas de gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas.** São Paulo: Nova Cultural, 2012.

PASSADORI, Reinaldo. **Quem não comunica não lidera.** São Paulo: Atlas, 2014.





PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

RUTTER, Marina; ABREU, Sertório Augusto de. **Pesquisa de mercado**. São Paulo: Editora Ática, 2003.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e plano de comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

