

CENTRO PAULA SOUZA
Etec “PROFESSOR JADYR SALLES”
Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio

Ana Vitória Abrão da Silva
Júlia Santos Vieira
Raissa Melis Rogéro
Rafaela dos Santos
Rosana Aparecida Tavares dos Santos

A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO *ENDOMARKETING*
COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA IMAGEM DA EMPRESA:
Estudo aplicado no ramo ceramista na cidade de Porto Ferreira.

Porto Ferreira- SP
2023

Ana Vitória Abrão da Silva
Júlia Santos Vieira
Raissa Melis Rogéro
Rafaela dos Santos
Rosana Aparecida Tavares dos Santos

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO *ENDOMARKETING*
COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA IMAGEM DA EMPRESA:
Estudo aplicado no ramo ceramista na cidade de Porto Ferreira.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da ETEC Profº Jadyr Salles, orientado pela Profª. Esp. Vanessa Possani, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

Porto Ferreira- SP

2023

Dedicamos esse trabalho a Deus, pois sem ele nada seria possível. Aos nossos familiares pelo apoio incondicional e aos amigos mais próximos pelo incentivo durante a pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos inicialmente as integrantes do grupo, pela convivência intensa durante o ano, a nossa professora orientadora, Vanessa Possani, por todas as correções e conselhos e a todos que colaboraram, direta ou indiretamente na realização deste trabalho, enriquecendo o nosso processo de aprendizado.

“Você pode criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade.”

Walt Disney

RESUMO

O presente trabalho busca compreender a importância do *marketing* interno para a empresa ceramista AlfaLuz, utilizando os conceitos de *endomarketing* para trazer melhorias à corporação. Desse modo, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para contextualizar o tema e assuntos correlacionados tais como: imagem empresarial, comunicação, motivação, satisfação no trabalho, cultura e clima organizacional. Além de que o trabalho consiste em uma pesquisa descritiva através de uma revisão bibliográfica, e uma pesquisa exploratória, onde busca dados através de uma pesquisa de campo, na qual foi constatado que a empresa em questão não possui um entendimento sobre o conceito de *endomarketing*, e que houve um declínio na relação empresa-colaborador durante os anos de pandemia que acarretaram um baixo nível de satisfação com o ambiente de trabalho pelos colaboradores. Ao final do trabalho foi confeccionado um plano de ação com base nos dados coletados pela pesquisa para implementar os conceitos de *endomarketing* na empresa AlfaLuz. Nesse sentido, entende-se que este trabalho tem grande relevância por destacar a importância de uma boa relação entre empresa-colaborador, gerando melhorias para ambos.

Palavras-chave: *endomarketing*; imagem empresarial; colaboradores.

ABSTRACT

This work has as objective the understanding of internal marketing for the ceramic company AlfaLuz, using the concepts of *endomarketing* to bringing improves to the corporation. This way, a bibliographic research was carried out to contextualize the theme and other related topics as: company's image, communication, job satisfaction, culture and work organization. Furthermore the work consists in a descriptive research through a bibliographic and exploratory review, that look for data with a field search, in which means that the company does not have the knowlegde about what is *endomarketing*, and that there was a decline in the relationship between company and employee in times of pandemic, that will cause in a low level of satisfaction with the workplace in part of the collaborators. At the final of the work was made a plan of action based on datas that we got to implement the concept of *endomarketing* in the company AlfaLuz. In this regard, is explicit that this work is very interesting because it shows how is important to have a good relationship between employee and company, getting improves for both.

Key Words: *endomarketing*; company's image; collaborators.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	9
1.1.	Problema.....	10
1.2.	Hipótese	10
1.3.	Justificativa.....	10
1.4.	Objetivo Geral	11
1.5.	Objetivos Específicos	12
1.6.	Estrutura do trabalho.....	12
2.	METODOLOGIA.....	14
3.	REFÊRENCIAL TEÓRICO	15
3.1.	Origem.....	15
3.2.	Definição	17
3.3.	Objetivos que Permeiam o <i>Endomarketing</i>	19
3.4.	Importância do <i>Endomarketing</i> nas Organizações.....	21
3.5.	Como Praticá-lo.....	23
4.	IMAGEM EMPRESARIAL.....	26
4.1.	Definição da Imagem Empresarial	26
4.2.	Gerenciamento da Imagem	27
4.3.	Comunicação Interna	29
5.	INTERCONEXÃO ENTRE <i>ENDOMARKETING</i> E IMAGEM EMPRESARIAL.....	31
5.1.	O <i>Endomarketing</i> Pode Transformar a Imagem Empresarial.....	32
5.2.	Vantagens do <i>Endomarketing</i>	32
5.2.1.	Colaboradores Motivados.....	33
5.2.2.	Menor Taxa de Turnover.....	34
5.2.3.	Maior Produtividade.....	36

5.2.4.	Colaboradores Fiéis	37
5.2.5.	Qualidade de Trabalho	38
5.2.6.	Clima Organizacional	39
5.3.	Técnicas do <i>Endomarketing</i> e Como Elas Podem Influenciar a Visão de Empresa dos Colaboradores.....	40
5.3.1.	Comunicação Interna	41
5.3.2.	Benefícios.....	43
5.3.3.	Bônus e Recompensas	44
5.3.4.	Plano de Carreira	45
5.3.5.	Treinamento	46
5.3.6.	Eventos e Comemorações	48
6.	PESQUISA DE CAMPO	50
6.1.	Pesquisa <i>Endomarketing</i>	50
6.2.	Pesquisa Imagem da Empresa	50
7.	PLANO DE AÇÃO PARA A CERÂMICA ALFALUZ.....	52
7.1.	Diagnóstico da Situação Atual.....	52
7.1.1.	Cultura Organizacional da Empresa.....	53
7.1.2.	Comunicação Interna da Empresa	54
7.2.	Definição de Objetivos.....	54
7.3.	Envolvimento dos Funcionários.....	55
7.4.	Treinamento e Desenvolvimento	57
7.5.	Reconhecimento e Recompensas.....	58
8.	CONCLUSÃO	60

1. INTRODUÇÃO

Quando é mencionado ações para o crescimento de uma empresa, é comum que venha em mente questões externas, como atender demandas e criar estratégias de vendas. Porém, outro fator importante para esse crescimento são ações internas, como a imagem da organização para seus colaboradores. E para isso, é utilizado os conceitos de *endomarketing*, que visam criar estratégias e ações para melhorar as relações com o público interno, gerando um ambiente de trabalho mais positivo e rentabilidade no serviço, e assim uma melhora na imagem da empresa no mercado de trabalho.

Pelo *marketing* interno não ter tanto destaque na hora de planejar as estratégias de *marketing*, muitas empresas acabam fazendo muitas rotações de funcionários e tendo muitos gastos com contratação e treinamentos, e com isso, tendem a ter sua imagem empresarial defasada. Desse modo, o trabalho visa apontar as consequências positivas da aplicação do *endomarketing* com a finalidade de que as organizações criem um olhar para as ações internas da empresa.

Sendo assim, é imprescindível compreender como uma boa aplicação dos seus conceitos afeta positivamente a imagem organizacional para seus colaboradores, e observar o aumento da satisfação e lealdade deles, mantendo as equipes mais dispostas e engajadas, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e motivado, melhorando a imagem das empresas.

É necessário também compreender o que é, discutir os princípios e identificar vantagens da aplicação do *endomarketing*, além de descrever qual a beneficiação para os colaboradores em relação a esse método. Ademais, apresentar os resultados referente a imagem da empresa perante os seus colaboradores, e estipular possíveis existências de metodologias para melhoria da imagem empresarial dentro da empresa AlfaLuz.

Para o desenvolvimento do presente estudo, foi utilizada a metodologia de finalidade aplicada, com o estudo de objetivos descritivos e exploratórios, utilizando a abordagem qualitativa. Assim, será utilizado no desenvolvimento da pesquisa o método hipotético-dedutivo, até que chegue por fim sua conclusão.

1.1. Problema

Os colaboradores são parte fundamental de toda e qualquer empresa, visto que eles fazem com que ela funcione e alcance seus objetivos. Alguns sintomas falhos nessa dinâmica podem apontar problemas sérios para uma instituição, o que indica que há alguma fraqueza que precisa ser corrigida. Contudo, existem líderes de negócios leigos quanto a raiz desses problemas que, em sua grande maioria, se originam de uma visão distorcida da empresa perante seus colaboradores, pois em uma pluralidade de vezes, as corporações focalizam somente em seus clientes externos e acabam se esquecendo dos internos. Tendo por base o conhecimento citado acima, questiona-se: Uma boa aplicação de *Endomarketing* pode afetar positivamente a imagem organizacional de empresas para com seus colaboradores no ramo ceramista da cidade de Porto Ferreira?

1.2. Hipótese

Após a realização de pesquisas, foi levantada a hipótese de que uma aplicação bem-feita das práticas de *endomarketing* pode gerar para uma empresa uma imagem positiva, tanto para seus próprios colaboradores quanto para o mercado, já que com as ações do *marketing* interno acontece o aumento da satisfação e lealdade dos funcionários, o que resulta em um ambiente de trabalho mais produtivo e motivado. Além disso, a aplicação do *endomarketing* pode levar a uma diminuição da rotatividade de funcionários e custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores. Dessa forma, espera-se que uma empresa que pratique o *marketing* interno consiga manter sua equipe mais disposta e engajada. Assim, os colaboradores realizam um atendimento de qualidade para os clientes, o que contribui para a melhora da imagem da empresa em um todo.

1.3. Justificativa

Sendo os colaboradores considerados uma das principais fontes de vantagem competitiva nas organizações, o estudo do *endomarketing* tem grande relevância, pois, por meio dele, uma empresa consegue melhorar sua imagem para

com seus *stakeholders*¹, com evidência aos seus colaboradores, o que traz como consequência um ambiente de trabalho positivo e uma melhor reputação a empresa.

Assim sendo, é notório que, muitas empresas não compreendem ou até mesmo desconhecem o quão benéfico é o *Endomarketing* dentro da organização, impedindo-as que invistam recursos financeiros e seu tempo em um bom relacionamento com seus colaboradores, a fim de conseguirem uma melhor comunicação, oferecendo bons treinamentos e benefícios para eles.

Essa realidade decorre da suposição de que o foco total deve ser para os clientes externos por serem motivo para o aprimoramento das estratégias de uma organização, desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos e serem fonte de renda. Porém, esquecer da imensa importância que os colaboradores possuem dentro de uma empresa é um erro grave, já que são eles os responsáveis pela produção e entrega dos produtos e serviços oferecidos pela organização, além de serem os principais representantes da marca junto aos clientes e outras partes interessadas.

Desse modo, com o objetivo de atrair atenção para o tema, o trabalho visa apontar as consequências positivas da aplicação do *endomarketing* com a finalidade de que os colaboradores tenham uma boa imagem da empresa em que trabalham.

1.4. Objetivo Geral

Analisar e compreender como uma boa aplicação de *endomarketing* pode afetar positivamente a imagem organizacional da empresa AlfaLuz do ramo ceramista da cidade de Porto Ferreira para com seus colaboradores.

¹De acordo com o Cambridge Dictionary online, stakeholders é " uma pessoa como um funcionário, cliente ou cidadão que está envolvido com uma organização, sociedade etc. e, portanto, tem responsabilidades para com ela e interesse em seu sucesso". Definição traduzida do inglês, disponível em <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english-portuguese/stakeholder?q=stakeholders>. Acesso em 20/10/2023.

1.5. Objetivos Específicos

- Compreender o que é *endomarketing*;
- Discutir os princípios e processos do *endomarketing*;
- Compreender o conceito de imagem empresarial;
- Identificar as vantagens da implementação do *endomarketing* para a melhoria da imagem organizacional da empresa para com seus colaboradores;
- Descrever os benefícios causados pelo *endomarketing* para os funcionários;
- Buscar e apresentar os resultados de uma pesquisa referente a imagem da empresa perante os seus colaboradores no ramo ceramista;
- Identificar se há na empresa estudada uma metodologia para a melhoria da sua imagem e como ela é aplicada;
- Analisar os resultados desta pesquisa e identificar as suas relações com o *endomarketing*;
- Realizar um plano de ação, utilizando conceitos de *endomarketing*, para ser aplicado na empresa estudada para melhorar sua imagem.

1.6. Estrutura do trabalho

O trabalho será dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, assim como as razões para a elaboração deste trabalho, objetivos, problema de pesquisa e hipótese.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, incluindo seus objetivos, procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados, bem como as justificativas para o uso do método escolhido.

O terceiro capítulo traz a definição de *endomarketing*, sua origem, aponta a importância de sua prática, seus benefícios e como o mesmo pode ser aplicado.

O quarto capítulo apresenta a imagem empresarial, incluindo sua definição e importância para suas partes interessadas (com um foco específico nos colaboradores), e abordando como ela é construída pelas organizações.

O quinto capítulo mostra como os resultados da prática do *endomarketing* podem impactar a percepção do colaborador em relação à empresa.

O sexto capítulo apresenta a pesquisa de campo realizada na cerâmica AlfaLuz da cidade de Porto Ferreira, onde busca avaliar a percepção dos colaboradores em relação a organização e o conhecimento que a própria empresa tem em relação ao *endomarketing* e a sua importância como ferramenta de melhoria da imagem empresarial.

E o sétimo capítulo, por fim, sintetiza os resultados obtidos, apresentando recomendações para futuras pesquisas e destacando as principais contribuições do estudo na compreensão da importância da aplicação do *endomarketing* para a melhoria da imagem empresarial para os colaboradores.

2. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo, foi utilizada a metodologia de finalidade aplicada com o intuito de expandir e desenvolver o conhecimento a respeito do *endomarketing*, sua prática e resultados relacionados a importância da sua aplicação dentro da empresa AlfaLuz do ramo ceramista da cidade de Porto Ferreira, buscando a melhoria da imagem empresarial para com seus clientes internos. O estudo parte de objetivos descritivos e exploratórios, o primeiro pelo estudo ser realizado através de uma revisão bibliográfica, composta pelos principais autores da área e o segundo pela busca de dados através de uma pesquisa de campo onde será confeccionada uma entrevista para o RH e um formulário com perguntas para os colaboradores, que será realizada na empresa AlfaLuz, comparando o resultado com a pesquisa teórica, para analisar como o *marketing* interno ajuda na imagem da empresa para seus colaboradores. A abordagem do trabalho se faz qualitativa, dado o esforço em identificar o valor do *endomarketing* nas organizações, visando melhorar a percepção que seus colaboradores têm delas. Assim, será utilizado no desenvolvimento da pesquisa o método hipotético-dedutivo, uma vez que a hipótese do trabalho foi realizada e que no decorrer do processo, até que chegue por fim sua conclusão, será feita uma dedução relacionando o resultado do estudo e o que era esperado ao realizá-lo. Para isso, serão utilizados no desenvolvimento da pesquisa procedimentos bibliográficos, documentais e o estudo de caso já mencionado.

3. REFÊRENCIAL TEÓRICO

Segundo Reis et al (2018), devido à alta disputa presente no mundo corporativo, as organizações se veem tendo que buscar alternativas competitivas que as diferenciem dentro de um mercado cada vez mais acirrado. Assim, muitas empresas já compreenderam que para alcançar o seu cliente externo é indispensável que primeiro alcance seu cliente interno, e é neste cenário que surge o desdobramento do que conhecemos por *endomarketing*. Logo, neste capítulo abordaremos não apenas a origem e definição que permeia o *endomarketing*, mas também a importância de sua prática, seus benefícios e como o mesmo pode ser aplicado como uma ferramenta de melhoria da imagem organizacional.

3.1. Origem

A origem de atuação em que o *endomarketing* se insere é incerta devido ao desprovimento de documentos históricos. Contudo, tem-se concepções hipotéticas de autores, a qual nos basearemos.

Na concepção de Analisa de Medeiros Brum (2008), as empresas sempre praticaram *endomarketing* ainda que tivessem passado a usar técnicas e estratégias mais audaciosas nos anos de 1980 e 1990, em função da necessidade de se tornarem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários. Ainda em seu livro, ela retrata que, no início, os sindicatos utilizavam como meios de comunicação o megafone e a panfletagem e que assim atingiam rapidamente o seu respectivo público-alvo. Contudo, a partir de 1980 as empresas buscaram mudar esse cenário, combatendo, assim, os sindicatos com técnicas mais criativas e sistemáticas através de canais de comunicação direta com seus colaboradores.

Consoante a isso, Brum (2000) retrata que o *endomarketing*, quando inserido no Brasil era trabalhado em indústrias nessa mesma perspectiva de que eram mais competentes que os sindicatos na comunicação com seus colaboradores, contudo percebeu-se que o *endomarketing* não se privava somente a isso mais sim que poderia também se expandir para pequenas e médias empresas.

Já na perspectiva de Rego (1986, p. 50) a Comunicação Interna surgiu na esteira da Revolução Industrial, período que, por sua vez, foi caracterizado por grandes transformações, tais quais: a concentração do poder econômico, a produção

em massa, o consumo padronizado e o surto de urbanização, isto tudo em decorrência do aumento da mecanização da indústria têxtil que tempos depois foi aperfeiçoada pela tecnologia à vapor. Tendo como objetivo um melhor relacionamento entre a empresa e seus colaboradores foi inserido nas organizações jornais e revistas que ao levarem informações aos funcionários também os familiarizaram com a política e o ambiente da organização em que trabalhavam.

Em vista do que foi exposto, Bekin (1995 apud SILVA, 2010) afirma que a eclosão do *endomarketing* se deu através de uma análise na empresa em que trabalhava a qual não havia mediações entre os diversos setores, afetando assim não apenas os funcionários, mas também toda a cultura organizacional da empresa. Em vista disso, notou-se a necessidade de se criar algo que solucionasse esse problema como, por exemplo, apresentar um *marketing* que atingisse o público interno da empresa.

Do ponto de vista de Miri et al (2017) o surgindo do *marketing* interno se deu em virtude do *marketing* de serviço em vista que tinham a necessidade de alcançar as pessoas de linha de frente que se relacionavam com o cliente.

Já no dizer de Giuliani (2006 apud CONCEIÇÃO et al, 2017) o *Endomarketing* teve como pioneiro os japoneses através da observação do modelo ocidental de administração participativa que, por sua vez, consistente em um modelo de gestão onde o foco é uma comunicação direta e transparente com todos os integrantes da equipe.

De acordo com Santos et al (2023), no Brasil o termo *endomarketing* foi registrado pela primeira vez em 1995 no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) pelo consultor de empresas, mentor e autor Saul Faingaus Bekin. Todavia, os autores apontam que o termo *endomarketing* foi utilizado pela primeira vez em 1975, período em que Bekin tornou-se gerente da empresa Johnson & Johnson.

Santos et al (2023) ainda diz que a origem da palavra *endomarketing* vem do grego Endo o qual traz como significado posição ou ação do interior, ou seja, “movimento para dentro”. Desta forma, entende-se de forma mais objetiva, que o *endomarketing* nada mais é do que o *marketing* direcionado para dentro da organização, com o objetivo de alinhar o público interno, ou comumente conhecido,

funcionários ou colaboradores. Baseado nisso, surge a definição de *endomarketing* que mesmo com sua extensa gama de conceitos e atribuições cedidas por autores variados todas advém da mesma essência. Logo, abrangeremos essa definição com mais profundidade a seguir.

3.2. Definição

De acordo com Brum (2008) as definições de *endomarketing* são muitas e possuem, como pano de fundo, a importância de se trabalhar o ambiente interno para que se reflita no relacionamento com o cliente. A autora ainda enfatiza que o “*Endomarketing* é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização”. (BRUM, 2008, p. 15-16)

Para Bekin (2002) considerado o pioneiro do conceito, a definição de *endomarketing* se dá na seguinte maneira:

Consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos os valores destinados a servir o cliente interno. O serviço ao cliente interno nada mais é senão o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. (BEKIN, 2002, p. 25)

Ao tratar sobre cliente o autor traz a noção dos funcionários, ou seja, seus clientes internos indo assim de acordo com a ideia de Gronroos (2003, p. 404 apud BARTH, NEGRI, 2012, p. 3) o qual diz que “o *endomarketing* parte do conceito de que os funcionários são o primeiro mercado, interno, para a organização”. Admite-se, portanto, que este primeiro mercado o qual o autor cita precisa ser alcançado para que em seguida alcance seu respectivo mercado externo, ou seja, antes de buscar conquistar seu público externo é fundamental que a empresa busque meios para conquistar o seu público interno e, assim, absorvam-na, pois, por meio desta os colaboradores passaram a compreender o real objetivo da organização.

Gronroos ainda complementa dizendo que “Se bens, serviços, comunicação planejada de *Marketing*, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o *Marketing* para os clientes finais, externos seja bem-sucedido.”

Bekin (2005 apud SOARES, 2020) atribui a definição de *endomarketing* como sendo as ações de uma empresa atreladas a seus colaboradores (clientes internos) que pressupondo estar em sincronia com o ambiente interno da organização, agregará, conseqüentemente, excelência na qualidade de prestações de serviços para seu público externo. BEKIN (2004, p. 4 apud RODRIGUES, 2017, p. 70) ainda enfatiza que “*Endomarketing* é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado”

Esta visão é dividida por Analisa de Medeiros Brum (1998, p. 16 apud PEREIRA, 2006, p. 20) o qual trata o *endomarketing* como sendo um aglomerado de ações empregadas por uma empresa ou uma determinada gestão com a finalidade de vender a sua própria imagem aos funcionários e familiares. A autora acrescenta dizendo que, o *endomarketing* é um esforço que a organização faz com o objetivo de melhorar o nível de informação, estabelecendo assim uma maior aproximação com seu funcionário, através de um relacionamento produtivo, saldável e duradouro como acrescenta Rodrigues (2017).

Alguns autores apresentam o *endomarketing* como sendo um sinônimo do *marketing* interno, sendo ele aceito e praticado por eles. Em vista disso, Brum (2010 apud SANTOS et al, 2023) explica que “*Marketing* interno e *endomarketing* são expressões utilizadas com o mesmo sentido. *Endomarketing* é, portanto, *marketing* interno ou *marketing* para dentro.” Refletindo nisso e tomando por noção o *marketing* Bekin (2006 apud STIVELBERG, 2009, p. 10) diz que “*Endomarketing* é um instrumento que completa o esforço de *marketing* de uma organização, mobilizando seu público interno.”

Sob a visão de Cerqueira (1994, p. 51 apud SANTIAGO, 2021, p. 9), *endomarketing* “são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias.” Cerqueira (2002 apud SILVA, 2010) complementa dizendo que a palavra *endomarketing* incide em um conjunto de processos de comunicação integrada gerando uma nova imagem para dentro da empresa.

Já na perspectiva de Kotler (1988, p. 40 apud SANTOS et al, 2023, p. 21) “*marketing* interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis, que desejam atender bem aos consumidores”

Diante do exposto fica evidente que a ideia do *endomarketing* ou *marketing* interno engloba temas como a motivação dos funcionários e o comprometimento com os valores da organização. Isso tudo com o foco no fortalecimento da relação interna da empresa fazendo com que os colaboradores se sintam satisfeitos e vistam assim, a camisa da empresa o que, conseqüentemente, irá prever o seu lucro pois funcionários felizes executam suas funções/serviços com melhor desempenho.

3.3. Objetivos que Permeiam o *Endomarketing*

Segundo Bekin (2002) o *endomarketing* tem como objetivo “realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.” Consoante a isso, Brum defende, em seus livros que:

Fazer *endomarketing* nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. (BRUM, 2008, p. 15-16)

Como descrito por Analisa de Medeiros Brum (2008) a construção da imagem organizacional e do valor percebido pelo mercado se dá através da aplicação do *marketing* interno. Brum (1998, p. 15 apud OLIVEIRA et al, 2021, p. 4) ainda enfatiza que o *endomarketing* busca levar aos funcionários uma visão compartilhada sobre o negócio, isso inclui a gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. No dizer de Brum (2008):

O objetivo do *Endomarketing* é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. (BRUM, 2008)

Já na perspectiva de Anselmo Lino Bispo (2008, p. 75 apud Rodrigues, 2017, p. 71), o *endomarketing* parte do ideal de que “o indivíduo deve voluntariamente se comprometer com a organização, relacionando seus objetivos individuais com os objetivos organizacionais”.

Em outras palavras, pode ser entendido como um processo de gerenciamento de *marketing* interno para explorar principalmente a qualidade, a motivação e a informação como principais variáveis pelas quais se constrói a participação de todos os departamentos, colaboradores em forma de fornecedores e clientes internos. (BISPO, 2008, p. 75)

Fica evidente que o *endomarketing*, assim como descreve Cerqueira (1994, p. 51 apud BARTH E NEGRI, 2012, p. 6) visa a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas. Contudo, é de insumo importância entender que o *marketing* interno não se abstém a apenas essa perspectiva pois, funcionários motivados trarão para a organização, conseqüentemente, maiores índices de produtividade e qualidade, levando assim, a uma redução de custos.

Para Bekin (1995, p.34 apud PEREIRA, 2006, p. 20) o papel do *endomarketing* é trazer para dentro da organização a noção de cliente, objetivando, assim, fornecer melhorias na qualidade dos produtos e serviços. Seu propósito é, portanto, atrair e reter o cliente interno (funcionários) buscando resultados satisfatórios para, assim, atrair e reter seus clientes externos.

Consoante a isso, Costa (2012, p. 53 apud SILVA, 2013, p. 26-27) diz que:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

No ponto de vista de Gummesson (2010 apud MIRI et al, 2017) a *endomarketing* objetiva criar um relacionamento entre a administração da empresa, seus colaboradores e entre as funções deles. Isso vai de acordo com a fala de KOTLER (2005 apud SILVA, 2010) o qual diz que os objetivos que permeiam o *endomarketing* são facilitar, promover e conservar relações entre as pessoas, ou seja, seus colaboradores.

No dizer de Bekin (2002) os objetivos do *endomarketing*, sendo uma ferramenta imprescindível dentro da organização engloba-se como:

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar E sincronizar, para implementar E operacionalizar, a estrutura organizacional de *marketing* da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado. Como opções usa-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital. (BEKIN, 2002)

Cerqueira (1994, p. 133 apud DIAS, 2011, p. 7) ainda trata os objetivos de um projeto de *endomarketing* como:

(...) criar um sistema de avaliação coletiva, por área de trabalho, visando à premiação de cada um dos seus componentes em função dos resultados obtidos por todos; aperfeiçoar os índices de produtividade, qualidade, segurança no trabalho, limpeza, ordem, etc.; avaliar, através da mensuração dos resultados, quais áreas necessitam de maior ajuda e acompanhamento técnico e operacional.

Através de todas as concepções dos variados autores citados é possível identificar que os objetivos do *endomarketing* estão sempre atrelados na realização das necessidades individuais de cada colaborador e, conseqüentemente, da empresa como um todo, sendo ele de grande importância nas organizações.

3.4. Importância do *Endomarketing* nas Organizações

Tendo em vista que, o *endomarketing* está englobado no novo cenário econômico em que a competitividade é grande e o mercado, muito dinâmico e flexível, Bekin (2003, p. 56 apud MARQUES, 2011, p. 21) afirma que “O *Endomarketing* contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem a organização, do topo a linha de frente”. Com base nisso podemos perceber o quão importante é o *endomarketing* nas empresas visto que ele auxilia tanto no atendimento ao cliente e na interação entre os diversos setores da empresa como também no relacionamento interno. (SILVA, 2010).

De acordo com Bekin (2006 p. 7 apud BARBOSA, 2009, p. 20), “O *Endomarketing* é um caminho para criar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.” Análogo a isso, Tavares (2010 apud SOUZA, 2022) conceitua como sendo o *endomarketing* algo de grande relevância para o crescimento dos negócios, o qual busca um melhor desempenho e qualidade de seus funcionários nos serviços prestados para a organização.

Como descrito por Santos; Almeida; Feitosa (2016) é necessário que as organizações entendam que o *Endomarketing* é uma ferramenta tão quão importante quanto o marketing. Firmando este pensamento, Angeloni (2010 apud SOUZA, 2022) afirma que, ao ver estratégico, o marketing interno é uma adequação da empresa de um mercado encaminhado pelo cliente.

Consoante ao que foi exposto, Kotler (1994, p. 25 apud NETO e VALDISSER, 2018, p. 6) afirma que:

O endomarketing deve começar com a noção de que os recursos humanos da empresa constituem o primeiro mercado interno, para organizações não faz sentido prometer serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-los.

O *endomarketing* é sem dúvidas uma peça-chave para construir um bom relacionamento entre colaboradores e para que tenham também conhecimento sobre tudo o que envolve a organização. Paralelo a isso, Neto; Valdisser (2018) diz que o endomarketing visa aperfeiçoar o cliente interno para que tenha um melhor progresso em seu trabalho e assim satisfaça o seu cliente externo, facilitando a venda de produtos e/ou serviços e, conseqüentemente, fazendo com que a empresa alcance seu sucesso e lucro.

No dizer de Horonato (2004, p. 24 apud NETO; VALDISSER, 2018, p. 162):

A satisfação dos funcionários é a satisfação dos clientes. Para que uma empresa tenha em suas estratégias de marketing, é de fundamental importância incluir em seus planos estratégicos o marketing interno, visualizando seus funcionários como clientes internos, responsável pelo início do processo, mercado lógico. Torna-se difícil satisfazer os clientes externos sem a satisfação dos clientes internos, pois é a partir destes que as relações com o cliente serão duradouras. (HORONATO, 2004, p. 24)

No ponto de vista de Brum (1995, p. 11 apud BUENO, 2013, p. 21), "... o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo àquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e produtos".

Fica evidente que a importância do endomarketing não se restringe somente ao cliente interno da empresa, mas que também possui um foco externo dentro da sua estratégia, que Grönroos (2003, p. 429 apud FILHO; PEREIRA; PASSOS, 2013, p. 3) ressalta da seguinte maneira:

É claro que melhorar o ambiente de trabalho e as tarefas para os funcionários é um importante objetivo por seu próprio mérito. Não obstante, é o impacto de marketing externo causado pelos funcionários que é foco definitivo do endomarketing (GRÖNROOS, 2003, p. 429).

É nesse sentido que Bekin (2004, p.140 apud BUENO, 2013, p. 21) afirma que "as empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos.". Logo, subentende-se o reflexo indireto do endomarketing nos clientes desejados.

Filho; Pereira; Passos (2013) afirma que o endomarketing pode influenciar de positiva sobre problemáticas como: absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, problemas de relacionamentos, dentre outros fatores que por viés

afetam e prejudicam a imagem da empresa perante o mercado. Quanto a isso, os autores tratam o endomarketing como exclusor de tais problemáticas que envolvem o relacionamento e que, conseqüentemente, vira a gerar a competitividade no mercado.

3.5. Como Praticá-lo

Na concepção de Conceição; Ferreira; Medeiros e Pizoni (2017) para a obtenção de um programa de endomarketing bem-sucedido é necessário ter interesse e empenho de todos da equipe, a organização precisa estar unida em busca dos seus objetos, ou seja, abraçados em um só ideal. É por este motivo que a prática do endomarketing passa a ser bastante necessário como uma ferramenta eficiente de competitividade para a re-sintonização dos colaboradores e departamentos, conforme cita Bekin (2002).

De acordo com Silva (2019), as ferramentas que são direcionadas ao marketing também podem ser implementadas pelas empresas para compor as ações do endomarketing. Os autores ainda citam como exemplo de tais ferramentas os murais de recado, intranet, e-mails, palestras etc.

Silva (2019) diz que ao implementar na organização as ações do endomarketing, ela deve observar e analisar as necessidades que rege seu público interno para assim alcançar melhorias nos níveis de motivação e comprometimento. Consoante a isso, Bekin (2004 apud SILVA, 2017) diz que:

Para pôr em prática o Endomarketing, a empresa deve ter coerência nos gestos e postura da sua chefia. Um diagnóstico externo e um interno, para saber quais as percepções que os clientes e funcionários têm da empresa em relação à sua imagem. Feito isso, devem ser elaborados programas de comunicação e incentivos para o público interno visando obter resultados satisfatórios. (BEKIN 2004, p.55)

Um programa de endomarketing eficiente deve, acima de tudo, levar como referência a realidade em que a empresa se encontra sendo essencial identificar as opções de programa e analisar quais seriam seus pontos fracos para que assim fosse possível solucioná-los e em relação aos pontos fortes e positivos, buscar aprimorá-los dentro da organização. É imprescindível também que os líderes acompanhem esse programa e se comunique com a equipe, pois ao ver de Brum (2005 apud OLIVEIRA et al, 2021):

As lideranças precisam conhecer suas equipes, suas necessidades e expectativas pessoais porque elas na verdade inspiram e criam motivação. Em geral, as pessoas sentem-se importantes pelo grau de informações que recebem. Assim, o marketing interno deve ser visto como uma estratégia de gestão decisiva e determinante para a organização (BRUM, 2005)

Grönroos (2009 apud SOUZA, 2022) defende que:

O planejamento e implementação de um processo de Endomarketing requer que sejam levadas em conta duas diretrizes. A primeira em relação ao foco interno que deve ser compreendido e aceito pela alta direção da empresa. O que deve ser observado em relação a esse ponto é que os empregados, quando se sentem parte do processo empresarial ficam mais propensos a se comprometer com o negócio e com as estratégias adotadas. A segunda diretriz discute o foco externo, pois o impacto que o marketing externo causa é resultante do trabalho de Endomarketing feito com os funcionários. (GRÖNROOS 2009, p.345)

Para exemplificar o desenvolvimento do endomarketing, Bekin (1995 apud REIS et al, 2018) aponta três ideias que devem ser aplicadas para reger o processo. Primeiramente o autor cita que apenas com um serviço excepcional o cliente já pode ser conquistado e cativado. A segunda premissa aborda o fato de que os colaboradores devem ser tratados e vistos dentro da organização como pessoas, sendo, desta forma, valorizados. Por fim, o terceiro princípio necessário dentro do processo de implementação do endomarketing evidencia que os colaboradores precisam estar comprometidos com os objetivos que regem a organização e estarem por dentro também dos processos decisivos, sendo que tais ações devem ser prioridades frente ao marketing interno.

Grönroos (2009 apud SOUZA, 2022) salienta que ambos os focos devem estar alinhados e a direção da empresa deve permanecer consciente de que o Endomarketing é um processo ininterrupto que deve manter a participação da equipe toda. O autor complementa que o diagnóstico é primordial para se ter uma ponderação do ambiente interno da organização.

Ainda na perspectiva de Souza (2022), o desdobramento dos indicadores pode ser avaliado através de análises tanto formais como informais para, desta maneira, adquirir conhecimento do relacionamento e integração entre os funcionários e entre os funcionários com os clientes.

Para entender estes indicadores é necessário o uso dos três níveis de análises, segundo Bekin (2004 apud SOUZA, 2022), que são:

- Conscientização: a organização deve se conscientizar da relevância do atendimento ao cliente. Deste modo, o marketing interno ou Endomarketing

é o propulsor da consciência no envolvimento dos colaboradores na prática do exercício do marketing.

- Cultura Organizacional: a empresa tem uma cultura enraizada, porém ela precisa manter para que os valores se tornem efetivos e continuem parte da rotina da organização.

- Novas ações: depois dos dois primeiros processos, é necessário reconhecer mudanças e desenvolver novas ações, para manter o funcionário sempre guiado pela visão da necessidade do Endomarketing.

4. IMAGEM EMPRESARIAL

O termo “imagem” vem sendo utilizado das mais variadas maneiras pelas organizações, com diferentes entendimentos sobre o que é, sobre como construí-la e de que forma ela é percebida. Cabe assim ressaltar que, neste estudo, a imagem está sendo abordada como um ativo intangível das empresas, enfocando o território da percepção, ou seja, a forma como os *stakeholders* (clientes, colaboradores e fornecedores) percebem a organização a partir das estratégias, produtos e ações sociais desenvolvidas, com um foco exclusivo nos colaboradores da empresa.

4.1. Definição da Imagem Empresarial

Segundo o dicionário, imagem é a representação de pessoa, coisa ou uma ideia. Para uma instituição, a imagem pode ser entendida como “um registro público dos atributos identificadores da organização”, ou seja, uma:

Representação coletiva de um discurso imaginário, correspondente à leitura e à interpretação que a sociedade, ou cada um dos seus grupos ou estratos, têm e constroem de modo intencional ou espontâneo a respeito de determinada organização (CHAVES, 1996, p. 11).

Ferrolli (2002) diz que as empresas se encontram em um ambiente extremamente dinâmico e competitivo em que precisam aperfeiçoar seu entendimento quanto às necessidades, atitudes, e comportamento do seu público-alvo. Diante disto, torna-se essencial compreender as influências exercidas e sofridas por todos seus grupos de interesse, uma vez que isto reflete diretamente na percepção da organização e no comportamento destes em relação a ela. Assim, nas instituições surge uma linha de debates que considera a importância da imagem empresarial como elemento estratégico para diferenciar as organizações no mercado competitivo, e conseqüentemente, refletir em ações que assegurem uma posição privilegiada para a instituição. Logo, o conceito de imagem corporativa e as atividades mercadológicas utilizadas para fortalecê-la tornam-se um ponto relevante na área de negócios.

Kotler (2000) fala que a imagem é construída da forma como o público vê a empresa e seus produtos, sendo assim a definindo como um conjunto de crenças, ideias, impressões que uma pessoa acaba obtendo em relação a um objeto. Aaker

(1998) diz que o valor de uma marca ou empresa define-se como um conjunto de ativos e obrigações ligados a marca, como seu nome e logotipo, aquilo que acrescenta ou não valor a um produto ou serviço para a empresa e seus clientes. Dessa forma, pode-se dizer que a imagem institucional é afetada diretamente pela comunicação que a empresa estabelece com o mercado e seus colaboradores, pois é a partir da comunicação e ações promovidas que o público desenvolve um conjunto de atitudes, crenças, percepções, sentimentos e conhecimentos sobre uma organização ou sobre uma marca, e define, com base em todos esses fatores, uma imagem.

Neves (2000) discorre que a imagem organizacional só é competitiva se obtiver resultados concretos, como conseguir a preferência de clientes e de consumidores, fazer crescer a renda e os lucros, alavancar negócios, atrair e manter bons profissionais no mercado de trabalho, despertar a confiança de investidores, comprar boa vontade dos formadores de opinião e de tomadores de decisão, aumentar o nível de tolerância da opinião pública.

Sendo assim, nota-se que o conceito de imagem empresarial não é um aspecto banal dentro das organizações, muito pelo contrário, sendo de fundamental importância para uma empresa obter êxito em suas atividades além de ser considerada um diferencial no mercado.

4.2. Gerenciamento da Imagem

Para Talita (2005, apud Barich; Kotler, 1991) o gerenciamento da imagem empresarial torna-se importante diante das seguintes vantagens: a organização consegue identificar mudanças de imagem com antecedência e, assim, agir, evitando que a prejudiquem, possibilita áreas-chaves com baixa competitividade e trabalhar para fortalecê-las; consegue reconhecer áreas-chaves em que sejam superiores a seus concorrentes e capitalizar estas forças; e ainda, pode confirmar se ações corretivas implementadas realmente melhoraram a imagem.

De acordo com Talita (2005, apud Barich e Kotler 1991) este processo envolve quatro fases: projeto, coleta de dados, análise da ampliação da imagem e ações de modificação da imagem e rastreamento. Na primeira fase, a empresa deve

decidir quais fatores da imagem - para quais produtos, entre quais públicos, em quais localidades - necessitam- monitorar, ou seja, é definido o escopo de gerenciamento de imagem. Assim, esta fase busca os seguintes objetivos: identificar os principais objetivos e atributos envolvidos na decisão de compra, explorar os assuntos em proeminência, explorar a linguagem dos públicos, identificar os concorrentes chaves e desenvolver hipóteses a serem testadas na fase quantitativa. Em seguida, a empresa procede à coleta de dados para, assim, determinar os fatores, ofertas, públicos e concorrentes a serem monitorados. Esta coleta pode ser realizada por meio de questionários aplicados em grupos focais.

Na fase de análise de modificação da imagem, normalmente a área de marketing ou aquela responsável pelo gerenciamento retrata graficamente os resultados obtidos pela coleta e análise de dados. Esta representação gráfica mostra um mapa bipolar em cinco escalas as quais qualificam cada atributo/fator, analisado de fraco a excelente. Desse modo é possível perceber a importância dos fatores e atributos diante da variação de ofertas e públicos. Por exemplo, um cliente pode avaliar a eficiência de um combustível de maneiras diferentes caso ele utilize para carro de passeio ou caso seja acionista de uma montadora de automóveis. Assim, a empresa necessita definir planos de ação para segmentos e públicos-alvo.

Segundo Talita (2005, apud Barich e Kotler 1991) diante da análise realizada, a empresa identifica as suas principais fraquezas e forças percebidas pelos respondentes. Entretanto, antes de efetuar quaisquer ações deve-se estender a análise aos concorrentes nos mesmos atributos já observados. Assim, a empresa pode verificar a avaliação dada ao atributo para ela e para seus concorrentes a fim de definir suas ações e obter um posicionamento de mercado vantajoso. E uma vez as ações implementadas, a empresa pode monitorar os reflexos da imagem empresarial a fim de verificar se as modificações estão ocorrendo conforme desejado ou se é necessário definir outras ações para conseguir um bom desempenho corporativo.

4.3. Comunicação Interna

Sabemos que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção. Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Nesse sentido, entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações.

Segundo MATOS (2009. P. 2). Comunicação significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”. Já FERREIRA (2004), comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre; ligar, unir, compartilhar, tornar comum.

Conforme HOUAISS (2001), a Comunicação Interna é “aquela que se exerce entre a Instituição e o seu público interno e é diferente também da Comunicação Administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, etc”.

THAYER (1976) coloca a comunicação como elemento vital no processamento das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento”. Logo, percebesse a grande relevância da comunicação interna para o estabelecimento de uma boa imagem empresarial.

4.3.1 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Os principais objetivos da comunicação interna são:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

5. INTERCONEXÃO ENTRE *ENDOMARKETING* E IMAGEM EMPRESARIAL

Como analisado nos capítulos anteriores, o *Endomarketing* por meio de suas ferramentas permite que uma empresa fidelize seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores, fazendo com que eles “vistam a camisa da empresa”. Dessa forma, esse público interno poderá auxiliar na transmissão da imagem empresarial da organização onde estão inseridos. Portanto, este capítulo busca explorar a interconexão entre o *Endomarketing* e a imagem empresarial, destacando como estratégias internas bem-feitas podem repercutir positivamente no mercado e consolidar a reputação da empresa, principalmente para seu público interno, a fim de responder a seguinte questão: “Como o *Endomarketing* pode transformar a imagem empresarial para com os colaboradores?”

Analisa de Medeiros Brum, em seu livro *Respirando Endomarketing* publicado em 2003, afirma que todas as empresas desejam estar entre as “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, da *Revista Exame*. Segundo Brum, alguns diretores de empresas dizem que em seus negócios existem tantos aspectos positivos quanto nas que estão entre “As 100 Melhores...”, perguntando-se o porquê de ainda não terem a sua empresa convidada para participar. Porém, para Brum “as empresas não estão lá apenas porque possuem diferenciais e, sim, porque são capazes de divulgá-los com eficácia para o seu público interno, a ponto de torná-los reconhecidos” (BRUM, 2003, p. 72). Assim, não é a *Revista Exame* que coloca uma empresa entre as melhores no mercado e sim os colaboradores dela.

Consoante a isso, Coutinho e Ferraz (1994) dizem que o mundo empresarial contemporâneo se caracteriza por uma acirrada concorrência e busca constante por diferenciação. Os autores afirmam, que dessa forma, o sucesso competitivo passa a depender da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, no meio de um processo que envolve cada produtor se esforçando para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais.

Assim, para Brum “*Endomarketing* não deve ter apenas canais e instrumentos informativos, mas também ações de incentivo ao relacionamento, que são oportunidades de aproximação e de abertura entre as pessoas” (BRUM, 2003, p.31). Ademais, “*Endomarketing* é bem mais do que isso: é dar valor e visibilidade à

informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados.” (BRUM, 2003, p. 48). Dessa forma o *Endomarketing* emerge como um componente fundamental na construção e manutenção da imagem de uma empresa.

5.1. O *Endomarketing* Pode Transformar a Imagem Empresarial

Com o auxílio de Rocha e Goldschmidt (2010), podemos entender como *stakeholders* os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são afetados pelas atividades organizacionais de uma empresa, como por exemplo clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros. Além disso, Rocha e Goldschmidt declaram que o termo *stakeholder* amplia o foco das organizações que anteriormente era apenas de satisfazer o acionista e agora passa a ser satisfazer seus públicos de interesses estratégicos.

De acordo com Filho, Pereira e Passos (2013), o *Endomarketing* permite enxergar a diferença, as vezes não tão óbvia, entre funcionários e máquinas, além de deixar claro que todos em uma empresa são importantes, podendo colaborar nos processos organizacionais, assim os funcionários com obrigações a cumprir passam a ser colaboradores que participam ativamente na construção da marca e reputação da empresa, tendo consciência do que fazem, para que fazem e porque fazem.

Acrescendo a isso, Brum (2003), assegura que assim como ninguém gosta daquilo que não conhece, ninguém luta por aquilo que não sabe o que é e ninguém informa sobre o que não sabe. Portanto, fica evidenciado que o *Endomarketing* pode transformar a imagem empresarial, pois ao ser desenvolvido nas organizações deixa claro aos seus *stakeholders* (no caso desse trabalho, focando mais nos colaboradores) quem ela é, onde se encaixa no mercado e como quer ser vista.

5.2. Vantagens do *Endomarketing*

Conforme Cardoso e Souza (2009) dizem, a imagem empresarial é a forma com que os indivíduos enxergam a empresa como um todo, ou seja, isso não se limita

apenas a clientes e investidores, mas estende-se também aos próprios funcionários. Nessa perspectiva, as vantagens do *Endomarketing* agregam em uma boa imagem empresarial aos colaboradores. Nesta discussão, abordaremos os resultados de uma boa aplicação do *marketing* interno e como eles podem ajudar na construção de uma imagem positiva da empresa, não apenas atraindo talentos, mas também criando um ambiente interno mais produtivo e engajado.

5.2.1. Colaboradores Motivados

Na visão de Tachizawa (apud BRUM, 2010, p. 15), a realidade contemporânea passou a considerar necessário nas empresas modelos de gestão com maior probabilidade de sucesso, que possam conduzir os interesses da própria empresa e das pessoas, pois os colaboradores dos dias atuais estando motivados e cada vez mais capacitados pelas novas tecnologias, irão aplicar seus conhecimentos para acrescentar aos valores produtivos da empresa.

Na obra *Respirando Endomarketing*, Brum afirma o seguinte em relação ao conceito de motivação:

Motivação quer dizer: movimento para a ação. O movimento é algo físico, já que nenhum órgão do nosso corpo se movimenta sem que haja um impulso mental. Por isso, tenho defendido a idéia de que a motivação é decorrente de forças interiores. Isso significa que, para motivar uma pessoa a qualquer ação, é preciso conseguir acionar a sua mente e o seu coração (BRUM, 2003, p. 74).

Assim, em meio a este contexto, Ribeiro, Passos e Pereira (2018), dizem que a motivação dos colaboradores é necessária para que as empresas alcancem um bom desempenho e conseqüentemente, sua sobrevivência dentre a crescente competitividade no mercado. De acordo com os autores, colaborador desmotivado é sinônimo de organizações que não se desenvolvem e não conseguem crescer de maneira sustentável.

Para Vicente *et al*, (apud OLIVEIRA; PASSOS; RIBEIRO, 2019, p. 83), a constante busca pelo aumento da produtividade e rendimento dentro das empresas levou à necessidade de motivar os colaboradores, salientando a importância de considerar suas diferenças para que se sintam parte da empresa e não apenas cumpridores de regras buscando atingir determinadas metas.

Evans (apud GONDIN; SILVA, 2004, p.191), diz ser essencial identificar, em meio as situações que envolvem pessoas nas empresas, os fatores que realmente agem como motivadores no comportamento humano no trabalho, assim como é importante agir eficientemente para desenvolver esses fatores. Para isso, é necessário que os gestores e colaboradores construam competências para descobrir quesitos intrínsecos e extrínsecos que ajudam com a motivação no trabalho.

Para Vechio (apud GONDIN; SILVA, 2001, p. 191), os sistemas de reconhecimento extrínseco (como por exemplo salários, benefícios e promoções) e os intrínsecos (como reconhecer em si mesmo competência, responsabilidade, além de ter perspectiva de crescimento pessoal e profissional, entre outros), contribuem na construção de fortes potencializadores de desempenho no ambiente de trabalho.

E assim, com este alicerce é possível entender que com a aplicação do *Endomarketing* a motivação é possível entre os funcionários, pois a empresa mostra estar aberta a novas ideias e busca melhorias a serem realizadas junto a eles. Agindo dessa maneira, é possível obter como resultado funcionários motivados e satisfeitos, fazendo com que a produtividade aumente, pois percebem que estão sendo bem tratados e que os seus trabalhos estão sendo valorizados. Assim, com uma melhor visão sobre a empresa onde atuam, os funcionários fazem mais para poder contribuir com a empresa.

5.2.2. Menor Taxa de Turnover

Menezes (2017), traz em seu estudo a respeito de gestão e *turnover* que no meio empresarial, dentre as organizações, o *turnover* ou rotatividade de funcionários pode ter diversas causas, cabendo ao gestor identificar quais são elas e se posicionar a fim de evitar o desenvolvimento ou o aumento da taxa desse fenômeno organizacional.

Pomi (apud MENEZES, 2017, p. 4), define *turnover* como a ação de admissões e desligamentos de colaboradores de uma organização em um determinado período. Segundo Menezes (2017), não será possível medir sempre com exatidão quais são os problemas que aumentam a rotatividade de funcionários em uma empresa, sendo necessário desenvolver pesquisas a fundo a respeito da maneira

como foi realizada a seleção e treinamento dos funcionários que fazem parte da taxa de turnover de uma empresa.

[...] a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal (GIL, 2007, p. 44 apud MENEZES, 2017, p. 16).

Pinto, Bitar e Borges (2023) dizem que a alta taxa de *turnover* de pessoal nas empresas ocorre em grande parte das vezes por conta da falta de valor que os colaboradores percebem no ambiente de trabalho em que atuam, gerando danos a empresa que perde profissionais capacitados. Segundo os autores, alguns dos principais problemas que as organizações sofrem estão relacionados aos gastos com processos seletivos, treinamentos, adaptação de novos colaboradores e até mesmo perda de produtividade no período de transição. “A saída constante de funcionários também pode afetar o clima organizacional e a motivação dos demais colaboradores, gerando um efeito cascata de insatisfação e redução do engajamento” (PINTO; BITAR; BORGES, 2023, p.824).

Assim, Silva (apud PINTO; BITAR; BORGES, 2023, p. 831) entende que a aplicação do *Endomarketing* traz um efeito contrário do acima citado, pois ele proporciona a diminuição da taxa de rotatividade de pessoal, aumento da produtividade dos colaboradores, fortalecimento da cultura da organização e melhoria da imagem empresarial. O autor continua com a ideia ao dizer que adotar as estratégias do *Endomarketing* faz a empresa ser capaz de aumentar a satisfação e engajamento dos colaboradores, alcançando uma menor taxa de *turnover*, além da diminuição de gastos com recrutamento e treinamento de novos funcionários.

A partir do que foi mencionado entende-se então que uma equipe motivada faz com que as chances de os funcionários quererem sair ou trocar de empresa sejam bem menores, afinal, eles passam a se sentir mais felizes no ambiente de trabalho, tendo uma imagem positiva da empresa que integram.

5.2.3. Maior Produtividade

“Produtividade é o número de bens ou serviços que um indivíduo produz num certo tempo, efetuando uma comparação com os outros componentes da equipe e com as metas estipuladas” (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, apud OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p. 3).

Segundo Almeida e Silva (2023), no início da Revolução Industrial, o método de produção aplicado buscava desenvolver máquinas e equipamentos para produzir cada vez mais, porém não se pensava em desenvolver também a produtividade, oferecendo um ambiente de trabalho digno para os colaboradores com direitos trabalhistas inclusos, para que dessa forma eles realizassem um bom trabalho. Almeida e Silva afirmam também que os funcionários devem ser vistos como peças fundamentais para uma boa performance da empresa no mercado, até porque são eles que estão diariamente tendo um contato direto com todos os processos na organização.

Para Limongi-França e Areliano “a melhora da produtividade significa motivação, dignidade, participação no desenho e no desempenho do trabalho na organização. Significa indivíduos cujas vidas podem ser produtivas em todos os sentidos” (FRANÇA; ARELIANO apud SOUZA; JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015, p. 324).

Paralelo a isso, Judge, Robbins e Sobral (2011), dizem o seguinte a respeito da produtividade nas empresas:

Uma empresa é produtiva quando alcança seus objetivos, transformando matéria-prima num produto que obtenha o menor custo possível. Portanto, a produtividade obtém preocupação com a eficiência e a eficácia [...] uma organização é eficaz no momento em que alcança suas metas de vendas ou sua participação no mercado, entretanto essa produtividade depende também de atingir as metas com eficiência. As avaliações mais habituais de eficiência na empresa abrangem o retorno do investimento, a produção por hora trabalhada e lucro sobre o faturamento (JUDGE; ROBBINS; SOBRAL apud OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p. 3).

Assim, Almeida e Silva (2023), dizem que o uso do *Endomarketing nas empresas* é necessário para que os gestores possam desenvolver sua equipe. Os autores afirmam que o papel do gestor é muito importante, pois ele busca alcançar as metas estabelecidas pela empresa em conjunto com sua equipe, e para que isso ocorra o *marketing* interno pode ser usado para melhorar o engajamento dos colaboradores, trazendo bons resultados, afinal, as ações realizadas internamente

fazem com que o colaborador comece a se sentir valorizado e enxergado pela empresa, que por sua vez alcançará seus objetivos e desenvolverá uma imagem positiva de si mesma para os seus colaboradores.

5.2.4. Colaboradores Fiéis

Brum (2020), assegura que ao se tratar de *Endomarketing* a cultura deve estar sempre alinhada. Isso, segundo a autora, pois a cultura é formada pela maneira que agimos e nos comportamos em grupo, assim, quando a empresa alcança um alto nível de cultura isso se torna positivo para a experiência do colaborador no negócio. “Somente com colaboradores impulsionando o propósito, alinhados à estratégia e engajados no dia a dia, uma empresa consegue sustentar e promover sua marca” (BRUM, 2020, p. 13).

Paralelo ao que diz Brum, Medina (2022), considera o *marketing* interno como ferramenta diretamente relacionada a gestão de pessoas, pois é dessa forma que as empresas conseguem conectar os seus colaboradores as suas ações e objetivos. A autora ainda diz que essa ligação entre empresa e empregado reforça a fidelidade do colaborador, fazendo com que ele venda e defenda a empresa onde atua.

Sobre a perda de funcionários capacitados, Souza *et al* afirmam o que segue, deixando claro a importância de fidelizar os clientes internos:

A evasão do capital intelectual acentua esse problema, uma vez que o indivíduo, ao sair da organização, leva com ele o conhecimento acumulado, o que pode contribuir para a diminuição da capacidade da organização de efetuar entregas em níveis crescentes de excelência ao cliente e, portanto, de manter um desempenho competitivo capaz de impactar sua imagem de excelência no mercado (SOUZA *et al*, 2015, p. 10).

Assim, “Os colaboradores envolvidos e cientes da importância que assumem no alcance dos resultados pretendidos por uma empresa, vai incentivar os colaboradores a sentirem-se valorizados e parte de um grupo, o que vai levar à sua satisfação” (MEDINA, 2022, p. 1).

Conclusivamente, a partir das informações oferecidas pelos autores mencionados, ter colaboradores felizes farão com que eles se tornem defensores da empresa e estarão comprometidos em dar seu melhor pela empresa para alcançar os objetivos e se orgulharem disso.

5.2.5. Qualidade de Trabalho

Silva (2023), diz, com base nos estudos de Moretti e Treichel, que a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” começou a ser usada por volta dos anos 70, por conta do professor Louis Davis, que estava realizando uma pesquisa a respeito do delineamento de cargos na Universidade da Califórnia, em Los Angeles. Silva, ainda com base em Moretti e Treichel, afirma que para Davis, a qualidade de vida refere-se à preocupação com os colaboradores em relação a seu bem-estar e saúde no desempenho de suas tarefas. Dessa forma, o atual conceito de qualidade de vida no trabalho remete a imposição de melhorias visando a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

Carneiro (2018), diz que as pessoas ficam ansiosas pela mudança em suas vidas, elas querem viver, mas querem viver melhor, trabalham para se sustentar, mas almejam se realizar através de seu trabalho. Conforme a autora diz, todos buscam a qualidade de vida, e o trabalho por sua vez oferece significado na vida das pessoas, o que relaciona esses dois conceitos. Dessa forma o *Endomarketing* surge como uma ferramenta que pode auxiliar na melhoria da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores de uma empresa, impedindo que a saúde organizacional seja afetada, e que os colaboradores felizes com seu trabalho, se sintam realizados nele, podendo executar suas tarefas plenamente.

Ainda nesse contexto, Carneiro afirma:

Atualmente, pode-se afirmar que a avaliação que o indivíduo faz acerca da sua qualidade de vida depende fortemente da avaliação de suas experiências laborais, uma vez que o trabalho tem sido cada vez mais valorizado na contemporaneidade, assumindo papel central na vida das pessoas. Assim, a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho se influenciam reciprocamente. Por outro lado, é preciso considerar que, ao mesmo tempo em que o trabalho ganha centralidade para o indivíduo, o trabalhador ganha centralidade para as organizações, o que salienta a necessidade de as organizações que se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores se voltarem para a análise dessas relações (CARNEIRO, 2018, p. 15).

Dessa maneira, Chiavenato (2014) diz que a qualidade de vida no trabalho tem sido usada como indicadora de experiências e satisfação. Chiavenato afirma, além disso, que a qualidade de vida no trabalho busca o respeito pelas pessoas a fim

de alcançar qualidade e produtividade, dessa forma, para atender o público externo, a empresa deve se atentar ao público interno.

Ademais, Chiavenato afirma:

A atividade da pessoa e o clima organizacional que a cerca representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.) Qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as contribuições e elevar as oportunidades de êxito psicológico, enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social. (CHIAVENATO, 2014, p. 420).

Então, em conclusão, a partir do que foi mencionado, os colaboradores motivados e satisfeitos realizam seu trabalho com maior nível de dedicação, como uma forma de retribuição. A empresa se preocupa com o bem-estar deles e os funcionários ao notar isso ficam felizes, passam a enxergar a empresa com um olhar mais contente e retribuem o melhor de si mesmos para a empresa.

Porém, de acordo com Brum (2003), uma empresa pode se esforçar para oferecer bem-estar físico e psíquico para seus colaboradores, porém o bem-estar psíquico é mais difícil, justamente por conta de sua subjetividade. Assim, a qualidade de vida não se restringe ao trabalho, é importante que as empresas cuidem dos fatores psicológicos e emocionais dos seus colaboradores.

5.2.6. Clima Organizacional

De acordo com Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), o clima de trabalho, ou clima organizacional, trata-se do âmbito interno empresarial, que inclui colaboradores, supervisores e direção. Para os autores, o relacionamento interpessoal do trabalho deve ser saudável para que assim a empresa também tenha saúde.

Analogamente, Brum afirma que “O endomarketing surgiu exatamente para desenvolver o relacionamento das corporações com seus colaboradores” (BRUM, 2003, p.6). Brum (2010) ainda explica que *endomarketing* é oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o mais bem preparado e informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e

entusiasmar o cliente. Dessa forma, o clima organizacional está alinhado a satisfação do colaborador e seus resultados na corporação.

Brum assegura que o bem-estar físico é mais fácil de ser proporcionado aos colaboradores, já que este “depende basicamente do conhecimento sobre as reais necessidades das pessoas no que se refere à infraestrutura para o trabalho e do investimento financeiro que a empresa está disposta a fazer” (BRUM, 2003, p.28).

Já o bem-estar psíquico, continua Brum (2003), por conta de sua subjetividade, é mais difícil de ser alcançado, mas a autora indica dois caminhos que considera importantes: O primeiro seria realizar a criação e manutenção de canais de comunicação para que as relações profissionais fluam com maior clareza de regras, mensagens e papéis e o segundo está relacionado a respeitar as diferenças existentes entre as pessoas e usar isso como fonte de crescimento e não de atritos.

Luz (apud SOUZA; JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015, p.327) supõe que a forma primordial de medir o clima organizacional é através da pesquisa de clima, já que ela tem o objetivo de identificar e avaliar de comportamento, visando auxiliar na resolução de problemas, no relacionamento e plano motivacional dos membros da empresa. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (apud SOUZA; JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015, p. 327), uma pesquisa de clima quando bem aplicada garante um bom clima de trabalho, com oportunidades de aumento nos resultados da organização.

Assim, ao se atentar ao clima e se preocupar com a satisfação da sua equipe, o sentimento é mútuo e isso influencia no desempenho de cada membro e resultados positivos aparecerão, bem como a melhoria da imagem que os colaboradores têm a respeito da empresa.

5.3. Técnicas do *Endomarketing* e Como Elas Podem Influenciar a Visão de Empresa dos Colaboradores

“Milhares de pessoas têm seus destinos alterados pela força ou pela fraqueza de sua imagem” (NEVES, 2015, p. 60), e isso não é diferente ao se tratar do mundo empresarial. Assim a aplicação do *Endomarketing* e de suas técnicas surgem podendo auxiliar na construção de uma imagem positiva da empresa aos seus

colaboradores. Neste tópico analisaremos a importância de técnicas do *marketing* interno para a visão de empresa dos colaboradores.

5.3.1. Comunicação Interna

Podemos definir comunicação interna como “aquela que se exerce entre a Instituição e o seu público interno [...], conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações etc.” (HOUAISS apud CLEMEN, 2015, p.12).

Assim, as palavras de Analisa Brum, em seu livro *Endomarketing de A a Z. Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*, publicado em 2010, afirmam o seguinte:

O uso eficiente e correto da comunicação é, portanto, um dos grandes desafios das lideranças, pois quanto mais clara e direta a sua mensagem, maior a sua credibilidade junto às suas equipes. Em contrapartida, a boa comunicação estimula mais comunicação e estabelece-se assim um fluxo natural de interação que, reforçado pela prática do feedback, contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um clima organizacional mais positivo e produtivo (BRUM, 2010, p. 5).

Consoante a isso, Francisco Rego em seu livro *Comunicação empresarial/ comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistema, estrutura, planejamento e técnicas* (1945), traz a ideia de que a dinâmica entre colaboradores e empresas gera um relacionamento harmônico entre eles. Este bom relacionamento, paralelo a uma comunicação eficiente, é capaz de alcançar uma imagem empresarial positiva, tanto para o público interno da empresa (colaboradores) quanto para o público externo a ela (consumidores). Nas palavras de Francisco Rego:

Ao se dirigir ao público externo, apresentando-lhe uma imagem positiva (de marca, produtos, pessoas, serviços), uma publicação jornalística de empresa complementa, com suas notícias, a batalha de projeção imagética e de promoção. Mostrando ao funcionário que o veículo interno é a única publicação que exalta o seu trabalho, que fornece notícias suas, sobre sua família, seus amigos, a empresa estará conquistando sua simpatia e confiança. O empregado certamente sentirá, nessa publicação, um veículo que participa, efetivamente, de sua vida profissional, familiar e comunitária. Identificando-se com o veículo, há de se identificar com a empresa (REGO, 1945, p. 111).

Seguindo a ideia, Brum (2003) diz não haver dúvidas a respeito de que o público interno é formador de opinião. Então, quanto mais informações oficiais ele

receberem, mais subsídios terão para desmistificar boatos, destruir percepções equivocadas e, principalmente, para contribuir em uma boa imagem da empresa na qual trabalha junto à comunidade onde está inserido. Em uma obra publicada posteriormente, Brum continua a tratar do assunto e diz que “um bom nível de informação sobre objetivos, estratégias e resultados da empresa tornará a pessoa mais próxima e, conseqüentemente, mais bem alinhada a tudo o que se refere a ela” (BRUM, 2010, p.14).

Além disso, na convicção de Brum (2010), as informações oferecidas pela empresa aos seus colaboradores os farão ter melhores pensamentos em relação a ela e melhores serão também as ações, pois a informação quando trabalhada da forma correta gera segurança e as pessoas somente têm coragem para agir em favor da empresa quando se sentem seguras do que fazem e do que podem fazer.

Ademais, Chiavenato (2014), afirma:

A pesquisa interna é um excelente instrumento para avaliar a função de GP; permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas por técnicas de questionário de informações e tabulação de resultados para critérios estatísticos (CHIAVENATO, 2014, p.468).

Assim, pesquisas internas ajudam a empresa a entender se existe alguma insatisfação ou algo que possa estar atrapalhando a performance diária. Lembrando que é de extrema importância trabalhar nos feedbacks recebidos pelos colaboradores, para que eles vejam que a empresa os ouviu e fez algo a respeito, afinal as pessoas também têm grandes dificuldades de se comunicar e “elas precisam aprender a dar e receber feedback, num estímulo constante ao relacionamento aberto, transparente e sadio não apenas com a empresa, mas com seus pares, líderes e subordinados” (BRUM, 2003, p. 29).

Conclusivamente, baseando-se no que foi colocado pelos autores mencionados, se cada colaborador se sentir à vontade em contribuir com suas ideias, opiniões e sugestões, eles se sentirão cada vez mais úteis e valorizados para o desempenho dos negócios aumentando a motivação de todos. Dessa forma, é possível desenvolver uma comunicação que combine com a empresa e isso auxilia na construção de uma boa imagem empresarial.

5.3.2. Benefícios

Podemos definir benefícios como “regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores” (CHIAVENATO, 2014, p. 289). Conforme colocado por Chiavenato (2014), os benefícios incluem uma variedade de facilidades e vantagens, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de previdência privada, entre outros, servindo para livrar os colaboradores de uma série de transtornos.

Para Brum (2003), não é raro hoje em dia encontrar em empresas academias de ginástica, restaurantes amplos e confortáveis, salas de descanso, creches para os filhos, enfermarias, gabinetes odontológicos e vários outros ao mesmo tempo em que os empregados possuem toda uma estrutura tecnológica para o exercício das suas funções. Porém, para a autora, os benefícios não estão apenas relacionados a assistência médica e *ticket* restaurante e sim a tudo o que é oferecido ao público interno para que ele tenha uma maior qualidade de vida e bem-estar.

Leal Júnior e Silva (apud STEFANO; CAMPOS; CHRIST, 2014, p. 67), dizem que as vantagens consideradas na concessão de pacotes de benefícios são diversas e isso é moldado pelo envolvimento dos colaboradores com a estratégia da empresa, assim como a propensão em atrair e manter talentos, diminuir a rotatividade e o absenteísmo, além de aumentar a motivação (visto que apenas o salário não representa um fator motivacional) e melhorar a qualidade de vida do capital intelectual da organização.

Stefano, Campos e Christ, em seu artigo a respeito das práticas de benefícios sociais nas organizações, publicado em 2014, afirmam que:

Quanto maior a quantidade de benefícios, maior tende a ser a fidelidade de um funcionário com a empresa; os benefícios salariais são relacionados à manutenção do cargo e não tanto com a satisfação, embora funcionários com maior quantidade de benefícios, remuneração adequada e bom ambiente de trabalho são teoricamente mais satisfeitos do que em situação diferente (STEFANO; CAMPOS; CHRIST, 2014, p.74).

A partir desse embasamento, se torna claro que oferecer benefícios para sua equipe faz com que os colaboradores enxerguem valor no trabalho e entendam

isso como uma recompensa pelos seus esforços. Assim, funcionários satisfeitos tendem a ser mais motivados e produtivos, ajudando na construção de um ambiente de trabalho positivo, o que, por sua vez, melhora a imagem da empresa entre os funcionários e em sua rede profissional.

5.3.3. Bônus e Recompensas

A partir de Bifano *et al* (2008), podemos definir programa de incentivos como as ações criadas para servir de motivação aos colaboradores, oferecendo recompensas em forma de premiações. Os autores afirmam:

Toda campanha dessa natureza tem seu início no planejamento e na criação, quando se determinam os objetivos e metas que a campanha pretende atingir, o público-alvo, a marca da campanha (logotema), o universo de ambientação e as formas de premiação. Após essas fases, faz-se o lançamento da campanha que será o marco inicial decisivo para atrair o interesse e conseqüente adesão do público-alvo (BIFANO *et al*, 2008, p. 9).

A partir desse conceito, entende-se que pensar nos colaboradores é uma grande estratégia para fazer tornar a produção mais eficiente e alcançar o sucesso. Para Brum “*Marketing* de Incentivos deve ser entendido como um fator de motivação momentânea, já que pressupõe apelos materiais, ou seja, estímulos externos” (BRUM, 2003, p 74). A autora diz também que “Por outro lado, é importante lembrarmos que o ser humano precisa de desafios para sentir-se vivo. Portanto, o desafio de um programa de incentivos pode ser muito mais motivador do que o prêmio por ele oferecido” (BRUM, 2003, p.74). Analogamente, Bouça-Nova (2013) a partir de seus estudos conclui que quanto maior o desempenho melhor será a recompensa recebida pelo colaborador, assim como se o desempenho for menor a recompensa também o será.

Quanto aos objetivos das recompensas nas empresas, Bouça-Nova com base nos estudos de Ivancevich (2017), diz que este é garantir aos funcionários motivação ao realizar um bom trabalho para o seu empregador. Nas palavras de Bouça-Nova:

Os objetivos do sistema de recompensas são essencialmente, três: 1) alinhar os comportamentos individuais com os objetivos da organização, compensando o alcance dos objetivos desejados; 2) alcançar e/ou manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados. Este objetivo ajuda ainda a manter níveis de motivação apropriados e a atrair

e reter os melhores empregados; 3) manter os custos sob controle, não onerando excessivamente os produtos/serviços da organização, garantindo a capacidade de adaptação dos custos da organização a variações da envolvente (CAMARA et al., 2007; CHIAVENATO, 2008; BILHIN, 2006; Cunha et al., 2010 apud BOUÇA-NOVA, 2013, p. 17).

Dessa forma, “a chave para o sucesso de um Programa de Incentivos está no planejamento, na ética, na transparência e na simplicidade do processo. Para uma empresa, prometer e não cumprir é o mesmo que corromper a própria integridade” (BRUM, 2003, p.75), o que prejudicaria sua imagem perante seus colaboradores.

E assim, com tudo isso, fica claro que essa técnica do *Endomarketing* ao ser aplicada faz com que os colaboradores que merecerem e receberem isso, se sintam bem recompensados. Eles irão ver que valeu a pena realizar todo o esforço e ficarão ainda mais motivados em aumentar sua performance para conseguir recompensas futuras.

5.3.4. Plano de Carreira

Com o apoio de Souza (2014), podemos entender que o plano de carreira se faz necessário nas empresas para que seja possível o desenvolvimento dos colaboradores com real capacidade de assumir maiores responsabilidades na organização, isso a partir de melhorias dos processos organizacionais. Conforme o autor afirma, o plano de carreira faz o diferencial na empresa, a tornando mais sólida através de seus colaboradores. O autor ainda diz que esse plano deve ir de encontro a missão, visão e valores da empresa, associando os interesses da empresa e de seus funcionários, cooperando para o desenvolvimento de ambas as partes.

Segundo Oliveira (2017), não há nada mais desmotivador para um empregado do que não conseguir enxergar perspectivas de crescimento onde trabalha, afinal qual seria a razão de buscar se aperfeiçoar e se dedicar mais intensamente em uma empresa onde não há possibilidade de progressão de cargos? Para Oliveira, a motivação é essencial para que um colaborador seja criativo, interessado e produtivo. Assim, com base no que diz o autor, podemos compreender que estando em estado de indolência, o funcionário irá se sentir descontente com a

empresa onde trabalha e não terá uma boa imagem dela, pois ela não mostra se preocupar com o desenvolvimento das competências de seus colaboradores.

Sendo assim, Malschitzky (2016) afirma que o planejamento e a gestão de carreira se tornam necessários na direção da trajetória profissional, estimulando o colaborador a realizar uma autoavaliação, buscando entender suas competências e a si mesmo, para que assim seus ideais e suas escolhas em relação a seu trabalho se tornem mais certas, aumentando sua satisfação.

Souza (2014) afirma o seguinte quando se trata das consequências da aplicação do plano de carreira nas empresas:

O plano de carreira irá colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano, que pensa e possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado, patamar este, que as empresas buscam alcançar desde sempre (SOUZA, 2014, p. 16).

Ainda nesse contexto, Souza (2014) diz que o plano de carreira contribui para que a empresa sobreviva no mercado, mas além disso faz com que ela se diferencie e assim, com sua aplicação na organização, resultados como a motivação dos colaboradores, a alegria deles diante suas tarefas e sua valorização perante a empresa serão perceptíveis.

Em conclusão, oferecer o plano de carreira para cada colaborador faz com que eles enxerguem um futuro a ser construído nas empresas. Eles se sentirão motivados em cumprir suas tarefas para crescer dentro da companhia e assim irão entender desde o início o caminho que precisa ser percorrido e conquistado. O que por sua vez auxilia na construção de uma imagem positiva da empresa para seus funcionários, uma vez que a empresa os enxerga e se preocupa com o desenvolvimento de cada um deles.

5.3.5. Treinamento

Conforme Chiavenato (2014) diz, para que as empresas nos dias de hoje sejam bem-sucedidas elas necessitam de colaboradores talentosos, que sejam espertos, rápidos, criativos e destemidos, isso pois são eles fazem tudo acontecer,

dando o melhor de si mesmos em seus trabalhos. Chiavenato afirma que para que isso ocorra é preciso para os colaboradores de uma empresa treinamentos, para que assim obtenham retorno garantido. Segundo o autor, para as empresas bem-sucedidas os treinamentos não são perda de tempo ou dinheiro, mas sim um valioso investimento que traz benefícios diretos para a empresa, seus colaboradores, seus clientes e demais stakeholders.

Chiavenato diz nas exatas palavras:

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

Paralelamente, Leite e Lott dizem o seguinte:

Para um profissional alcançar um bom nível de desempenho, é necessário investir no aprendizado deste indivíduo, pois somente por meio de conhecimentos adquiridos durante a sua formação profissional inicial e a partir de processos de educação continuada e do desenvolvimento da prática, este indivíduo poderá tornar-se um profissional altamente qualificado, potencializando suas competências e habilidades, modificando assim, muitas vezes, suas atitudes, capaz de transformar ferramentas operacionais em ferramentas funcionais, com o poder de alcançar a qualidade tão almejada (LEITE; LOTT, 2013, p. 5).

Dessa forma, para Teles (2017), referenciado nos estudos de Nascimento e Mari (2019), quando os treinamentos fazem parte da estratégia organizacional de uma empresa, quando fazem parte da aplicação de um programa de *endomarketing*, a empresa começa a construir um quadro de funcionários mais bem capacitados, ajudando no desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores quanto a suas competências e valores.

Assim, tendo em base os estudos de tais autores, entendemos que muitas vezes empresas exigem muito de seus funcionários sem oferecer a eles qualquer tipo de treinamento para que desenvolvam suas habilidades e possam realizar suas tarefas com excelência. Sendo assim, é necessário que as organizações entendam a importância de capacitar seus funcionários com treinamentos para que eles se sintam motivados, mais bem qualificados e felizes com a empresa em que trabalham.

5.3.6. Eventos e Comemorações

Chiavenato (2014), diz que os executivos de linha supervisionam os seus colaboradores como sendo uma base para a atuação de uma empresa no mercado e os colaboradores por sua vez, necessitam dessa supervisão, de orientação, estímulo e atenção, pois muitas vezes enfrentam dificuldades externas como problemas pessoais, financeiros e de saúde, o que acaba afetando seus desempenhos e os impedindo de enxergar seu valor dentro da empresa.

Santana *et al* (2019), em seus estudos a respeito de comemorações da empresa com os colaboradores, alega que que as equipes sempre aderem todas as propostas. Segundo a autora, as comemorações podem se tornar engajamento, como por exemplo comemorar os aniversários do mês. Santana realizou uma pesquisa e com isso concluiu o seguinte:

A equipe unida começou a pensar em festas temáticas e se dispôs a fazer uma espécie de vaquinha para complementar a celebração com outros itens, como painéis, bolas, enfeites, doces e até mesmo bolos individuais, a fim de que em cada mês os aniversariantes recebam o mesmo carinho que os outros que os antecederam. Notou-se ainda, a liberdade que os colaboradores tinham nesses momentos de descontração. Todos estavam em um momento de relaxamento, os assuntos relacionados ao trabalho eram esquecidos por alguns minutos, dando espaço a risadas, confidências, conversas e novas ideias (SANTANA *et al*, 2019, p. 56).

Nesse contexto, Moreira *et al* (2020), em seus estudos comprova que os colaboradores veem as comemorações que uma empresa realiza no geral como ações de *Endomarketing*. Assim, entende-se que não só os aniversários do mês são considerados uma maneira de aplicar o *marketing* interno, mas também festas de fim de ano, prêmios para funcionários com mais tempo de serviço na empresa ou destaques, aniversário da empresa, atingimento de metas, entre outros.

Assim, com essa base de informações é possível compreender que é importante que uma empresa busque atingir seus objetivos e apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, mas também se faz necessário comemorar esses avanços. Quando uma empresa convida seus funcionários para festejar objetivos atingidos ela os mostra que esse resultado só foi obtido graças aos seus esforços. Se sentindo valorizados pela empresa, os

colaboradores ficam motivados a continuarem se esforçando pela empresa onde atuam e a enxergam positivamente.

6. PESQUISA DE CAMPO

Foram realizadas duas pesquisas na empresa ceramista AlfaLuz, sendo que uma delas teve caráter qualitativa e buscou entender a percepção da empresa em relação aos conceitos de *endomarketing* e como eles eram aplicados no dia a dia da corporação. A outra pesquisa teve como caráter quantitativo e buscou verificar a eficácia das ações implementadas pelo departamento de recursos humanos da empresa AlfaLuz procurando compreender como o colaborador enxerga a empresa em que trabalha.

6.1. Pesquisa *Endomarketing*

A pesquisa conduzida com o setor de Recursos Humanos (RH) da empresa teve como principal objetivo avaliar a estratégia de marketing, com um foco especial no marketing interno, bem como a familiaridade e aplicação das práticas de endomarketing.

O estudo foi realizado em 6 de junho, nas instalações da AlfaLuz. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com a gerente de RH.

Os resultados da pesquisa revelaram que a empresa demonstra não possuir um entendimento aprofundado sobre o conceito de endomarketing e, além disso, não implementa qualquer outra estratégia de marketing voltada para seu corpo de colaboradores. Também foi identificado um notável declínio na relação empresa-colaborador durante os anos de 2020 a 2022, devido à pandemia de Covid-19. Essa crise obrigou a empresa a efetuar cortes de despesas, incluindo a redução de benefícios anteriormente concedidos aos colaboradores, conforme detalhado no Anexo 1.

6.2. Pesquisa Imagem da Empresa

Foi conduzida uma pesquisa junto aos colaboradores da empresa com o propósito de analisar o comportamento e a percepção deles em relação à organização. O objetivo era entender como a imagem da empresa impacta a eficácia

de suas atividades diárias e como isso influencia o crescimento da empresa no mercado de trabalho, conforme ilustrado nos gráficos no Anexo 2.

A pesquisa foi realizada no período de 6 a 14 de junho, por meio de um formulário online hospedado no Microsoft Forms, que foi distribuído a todos os funcionários da empresa, obtendo a participação de 7 pessoas, sendo que o total de colaboradores da organização corresponde a 10 pessoas.

Os resultados revelaram que os colaboradores não demonstram alto nível de satisfação com o ambiente de trabalho, sendo a falta de benefícios e treinamentos os principais pontos de desmotivação identificados. Curiosamente, constatou-se que esses fatores não têm uma influência direta sobre a motivação dos colaboradores. Uma possível explicação é que eles não têm expectativas de encontrar um ambiente de trabalho significativamente diferente em outras empresas, o que pode levar a uma falta de correlação entre a qualidade do ambiente de trabalho com o desempenho e produtividade individuais.

7. PLANO DE AÇÃO PARA A CERÂMICA ALFALUZ

Como mostrado por Dalpiaz (2017) em seu livro *“Endomarketing Um a Um”*, o marketing interno tem como objetivo a aplicação de uma estratégia que visa direcionar esforços de marketing para o público interno de uma organização. Neste capítulo, apresentaremos um possível plano de ação para a implementação do endomarketing como uma ferramenta estratégica para melhorar a imagem de uma empresa de cerâmica de baixo porte e orçamento limitado. Afinal, buscar uma boa estratégia é fundamental uma vez que a imagem de uma empresa perante seus colaboradores desempenha um papel crucial na construção de uma cultura organizacional sólida e no engajamento dos funcionários.

A implementação eficaz do endomarketing pode ter um impacto direto na satisfação dos funcionários, na retenção de talentos e na produtividade. Chiavenato (2003, p. 19) afirma que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Portanto, é de vital que a empresa faça investimentos significativos na hora de manter uma boa imagem para seus colaboradores.

O autor Francisco Gomes de Matos (1993) oferece uma abordagem interessante sobre estratégia empresarial em seu livro *“Estratégia de Empresa”*, onde visa a implementação do marketing interno em todos os níveis organizacionais. Isso destaca a importância de uma base teórica bem estabelecida e de uma reflexão atente antes das ações gerenciais, enfatizando sempre abordagens bem fundamentadas em vez de soluções improvisadas e imediatistas.

7.1. Diagnóstico da Situação Atual

Segundo Souza e Vida, no artigo *Diagnóstico Organizacional Da Empresa Planalto Ferragista* (2021, p. 174), “a finalidade do diagnóstico organizacional é o estabelecimento de uma compreensão amplamente partilhada e de um sistema baseado nessa compreensão para determinar se a mudança é desejável”. Portanto, se torna crucial atentar-se as peculiaridades de cada empresa, realizando um

diagnóstico abrangente de sua situação atual. Só assim sendo possível obter uma visão real da situação da organização e de seus recursos disponíveis.

Antes de efetuar qualquer mudança, é crucial realizar uma análise organizacional para compreender a situação atual. Conforme Kisil (2001), isso ocorre porque o diagnóstico organizacional é uma resultante de várias variáveis, do contexto histórico em que a avaliação é conduzida e da expertise de quem a realiza.

7.1.1. Cultura Organizacional da Empresa

Analisando as respostas obtidas pelo representante de RH da empresa entrevistada, foi possível observar que a empresa parece ser de porte pequeno, com cerca de 10 funcionários, o que cria um ambiente com colaboradores próximos. Isso contribui para um clima organizacional positivo, onde os colaboradores se ajudam mutuamente na produção. Podendo ser uma vantagem, pois promove um clima organizacional positivo e uma sensação de comunidade entre os funcionários, desempenham um papel crucial ao proporcionar uma estrutura conceitual fundamental para capturar as percepções dos indivíduos em relação às organizações em que estão inseridos como colaboradores (Rizzatti, 27 p., 2002)

Entretanto, a falta de empenho em manter esta boa relação também entre chefes e subordinados pode ocasionar uma imagem distorcida por ambas as partes em relação ao clima do local de trabalho e a imagem transmitida pela empresa. Assim como exemplificado no livro *Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico*, escrito por Neusa Maria Bastos F. Santos:

Com a criação de climas organizacionais que atendem às necessidades pessoais e às de caráter institucionais deverá ocorrer melhor integração entre o sistema e o indivíduo. Isso trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si só, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais (Santos, 2021).

A empresa, contudo, demonstra uma certa preocupação com a imagem passada para os colaboradores, garantindo que o pagamento seja realizado corretamente e em dia, bem como o pagamento do INSS. Porém, esta preocupação acaba por não se estender da maneira que deveria, visto que questões salariais e de

remuneração pagas em suas devidas datas não passam de uma obrigação já pré-estabelecida.

Conforme o Artigo 76 do Decreto Lei nº 5.452 de 01 de maio de 1943:

Art. 76 - Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

Portanto, a empresa parece carecer de estratégias de endomarketing bem definidas, uma vez que baseia seus benefícios em fatores que não deveriam ser considerados como bônus. Além disso, a empresa não possui uma política clara de incentivo à participação dos colaboradores em atividades da organização, programas de reconhecimento ou ações de responsabilidade social ou ambiental internas.

7.1.2. Comunicação Interna da Empresa

Atualmente, especialistas como João José Azevedo Curvello definem a intercomunicação empresarial como uma compilação de estratégias orquestradas pela companhia que visa escutar, notificar, fomentar, instruir e preservar a coesão interna em relação a princípios que carecem de reconhecimento e compartilhamento unânime. Estes princípios podem ser benéficos para a edificação de uma imagem pública favorável.

Diante disso, observamos que a empresa entrevistada segue o básico dos conceitos de comunicação, repassando as informações relevantes por meio de palestras e reuniões. Apesar de estas terem foram interrompidas por conta de mudanças estruturais decorrentes da pandemia, que afetou bastante a interação que a empresa mantinha com os funcionários.

7.2. Definição de Objetivos

Após a efetivação da análise da situação atual, o passo subsequente consiste na determinação de metas precisas e mensuráveis para o projeto de

endomarketing. Tais objetivos desempenham o papel de servir como um guia orientador, direcionando a diligência da empresa na busca de melhorias concretas em sua imagem interna e na qualidade do relacionamento com seus colaboradores.

Atingir os objetivos e metas estabelecidos, bem como manter a reputação interna e externa da empresa e criar um ambiente organizacional saudável, estão intrinsecamente ligados à harmonia entre os membros da equipe. Assim como mostrado no artigo *Metas Organizacionais E Gestão Estratégica De Pessoas: Estudo De Caso Em Uma Instituição Financeira*, para alcançar seus objetivos uma empresa deve gerir eficazmente seu capital humano.

A definição de objetivos é um passo crítico na elaboração de qualquer estratégia de endomarketing, pois os objetivos fornecem a direção e a meta para o esforço a ser empreendido. Neste contexto, os objetivos do plano de endomarketing devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e ter um prazo definido (critérios SMART), de modo a orientar todas as ações e avaliar seu sucesso. Definir os objetivos que a empresa pretende atingir é de grande importância e deve ser feito, predominantemente, antes de implementar quaisquer atitudes dentro da empresa, para que não haja desvio no processo, bem como exemplificado por Vaughan (1980) em seu artigo *Identifying course goals: domains and levels of learning. Teaching Sociology*.

Seguindo todos os critérios mencionados acima e analisando as fragilidades da empresa em sua relação com os colaboradores, definimos o seguinte objetivo: *Aumentar a satisfação dos funcionários em até 30% nos próximos 12 meses*. Tendo este objetivo em mente, a empresa poderá focar seus esforços em estratégias específicas que elevarão sua moral perante seus clientes internos.

7.3. Envolvimento dos Funcionários

O envolvimento dos funcionários é crucial para o sucesso do endomarketing, pois cria um senso de comunidade que melhora a produtividade. Colaboradores alinhados com um objetivo comum impulsionam a produtividade da empresa, enquanto a falta de coesão prejudica o alcance dos objetivos da

organização. Afinal “Sem planejamento, e ainda, cada indivíduo atuando de forma individualista, tornam-se apenas pontos de vista isolados” (JUNIOR, 2017). Nesse contexto, o envolvimento não se limita à simples aceitação passiva das estratégias da empresa, mas na participação ativa e na incorporação dos valores e objetivos da organização pelos colaboradores.

O primeiro passo para envolver os funcionários é a comunicação aberta e transparente. Os colaboradores devem ser informados sobre as mudanças planejadas, os objetivos do endomarketing e os benefícios esperados para eles e para a empresa. Além disso, devem ser encorajados a expressar suas opiniões, preocupações e sugestões através de feedbacks, boletins informativos mensais, e-mails informativos semanais e implementação de uma internet de qualidade para o compartilhamento de informações. Tudo isso, se feito de maneira eficaz, acarretará num sentimento maior de comprometimento por parte dos funcionários. Juarez Bahia fala sobre isso em seu livro “Introdução à Comunicação Empresarial”:

Podemos compreender comunicação como um processo social básico, e informação como um processo básico da comunicação. Em ambos os casos, comunicação empresarial implica uma estratégia a ser praticada de modo competente (Bahia, 2008, 9 p).

Porém, o envolvimento dos funcionários vai muito além da comunicação. Envolve a criação de um ambiente onde eles se sintam valorizados e parte integrante da equipe. Isso pode ser alcançado por meio de atividades de eventos sociais e reconhecimento público das contribuições individuais e coletivas. Para Padilha (2014, 4 p), envolver funcionários envolve diversos outros fatores como o reconhecimento, um dos fundamentos da Valorização Profissional.

Em resumo, o envolvimento dos funcionários é a base para o sucesso do endomarketing. Quando os colaboradores se sentem parte ativa da empresa, engajados em seu trabalho e valorizados como indivíduos, isso não apenas melhora a imagem da empresa perante eles, mas também fortalece a cultura organizacional e contribui para o crescimento e sucesso da organização como um todo.

7.4. Treinamento e Desenvolvimento

No contexto do endomarketing, o treinar e desenvolver colaboradores desempenharão um papel crucial na construção de uma imagem positiva da cerâmica AlfaLuz. Para alcançar o sucesso, as empresas necessitam de indivíduos talentosos, adaptáveis, empreendedores e corajosos, pois é a equipe que transforma conceitos em ações concretas, tornando vital o investimento em treinamento e desenvolvimento (Volpe, 2009, 2 p).

A etapa inicial que a empresa AlfaLuz deverá desenvolver envolve a identificação das necessidades de treinamento, um processo que se baseia em entrevistas individuais com os funcionários para compreender suas aspirações e áreas de aprimoramento. Além disso, a análise das avaliações de desempenho ajuda a identificar lacunas nas competências e áreas que exigem atenção. A manutenção de um sistema de feedback contínuo é crucial para que os funcionários possam comunicar suas necessidades em constante evolução. Segundo Chiavenato (2004), os treinamentos são importantes porque referem-se à preparação dos colaboradores para a realização das várias tarefas do cargo, então é de suma importância reconhecer quando a necessidade de um treinamento.

A avaliação do impacto do treinamento também é um passo fundamental para a criação de um bom plano de endomarketing. Ela envolve a coleta de feedback dos funcionários sobre a qualidade e eficácia dos treinamentos, bem como a realização de testes ou avaliações para medir o nível de conhecimento adquirido. Bem como explicado por Leite e Albuquerque (2010, p. 32-55), as práticas de administração de recursos humanos desempenham um papel fundamental na aquisição, retenção e aprimoramento de talentos que têm o potencial de ser a chave do sucesso nas organizações.

Em última análise, o treinamento e desenvolvimento, quando alinhados com o endomarketing, não apenas fortalecem as habilidades e competências dos funcionários, mas também promovem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Isso contribui para uma imagem interna positiva da empresa, fortalecendo o comprometimento dos colaboradores e sua satisfação no trabalho. Dessa forma, o

treinamento se torna uma peça-chave no plano de ação formulado para a empresa de cerâmica, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

7.5. Reconhecimento e Recompensas

Para alcançar êxito, nas primeiras décadas do século XX, as empresas costumavam restringir-se ao pagamento de salários, raramente se comprometendo a oferecer benefícios suplementares, como assistência médica, seguro contra desemprego, pagamento por horas extras e seguridade social (Bonilla, 2013, p. 44). Seguindo este conceito, uma estratégia fundamental para a implementação eficaz do endomarketing em uma empresa de cerâmica de pequeno porte é o estabelecimento de um programa sólido de reconhecimento e recompensas, já que estes desempenham um papel crucial na motivação dos funcionários, no fortalecimento do vínculo com a organização e na promoção de um ambiente de trabalho positivo.

O programa de reconhecimento e recompensas tem como objetivo principal valorizar o esforço e a contribuição dos colaboradores para a empresa, aumentando sua satisfação e comprometimento. As recompensas que uma empresa pode oferecer a seus funcionários podem ser de caráter monetário ou não monetário, sendo definidas a seguinte maneira por Bonilla (2013):

As monetárias são aquelas que têm considerável valor em dinheiro, a saber, aumento salarial, bônus, ações; as não monetárias têm valor simbólico, mas, por serem extrínsecas, dizem respeito a recompensas relacionadas com o contexto do trabalho e, portanto, têm relação com o ambiente de trabalho. Exemplo disso podem ser os prêmios oferecidos pelo bom desempenho na condução de um determinado projeto ou, ainda, o reconhecimento público pelo trabalho realizado (Bonilla, 2013, p. 58).

Além disso, existem várias formas de reconhecimento que podem ser implementadas, mesmo em empresas com orçamentos limitados, como:

- Reconhecimento verbal: Um elogio ou agradecimento público por meio de reuniões, e-mails ou comunicados internos.

- Reconhecimento simbólico: Certificados, troféus, placas ou outros símbolos tangíveis que representem o reconhecimento.
- Oportunidades de desenvolvimento: Oferecer a chance de desenvolvimento profissional, como treinamentos, mentorias ou participação em projetos especiais.
- Benefícios adicionais: Oferecer benefícios não financeiros, como um dia de folga extra, flexibilidade de horários ou estacionamento reservado.

Mesmo em empresas com orçamento reduzido, como é o caso da cerâmica AlfaLuz, ainda é possível implementar recompensas financeiras. Essas recompensas podem ser dadas por pequenos valores, mas terão um impacto significativo no moral dos funcionários. A empresa poderia, por exemplo, oferecer bônus por desempenho, vale-refeição ou por programas de compartilhamento de lucros (distribuição dos lucros final da empresa entre os funcionários). Essa ideia é corroborada por Bonache e Cabrera (2004, p. 175-196), que explicam que o total de compensações financeiras que os empregados podem obter em troca de seu trabalho, incluindo salários, prêmios e benefícios, é conhecido como remuneração.

8. CONCLUSÃO

O presente trabalho de conclusão de curso abordou a questão do endomarketing como ferramenta de melhoria da imagem da empresa para com seus colaboradores. Neste estudo, as autoras buscaram esboçar tópicos relevantes para chegar até a confirmação da hipótese e resposta do problema de pesquisa. Dentre estes tópicos estão o estudo do conceito e aplicação do endomarketing nas empresas buscando construir aos seus colaboradores uma imagem positiva. Desta forma, descobrindo a interconexão existente entre o Endomarketing e a imagem empresarial.

Iniciando com um levantamento sobre conceito, origem e importância do endomarketing. Tendo origem a partir da década de 50, chegando até sugestões nos anos de 1995, supõe-se que a origem da palavra *endomarketing*, venha do grego *Endo* “movimento para dentro”. Em relação a definição, temos que engloba temas como a motivação dos funcionários e o comprometimento com os valores da organização. Com o foco no fortalecimento da relação da empresa com seus colaboradores, fazendo então com eles se sintam satisfeitos, “vestindo a camisa” da empresa onde estão inseridos.

Abordou-se sobre a imagem empresarial em si: sua definição e gerenciamento. Tendo em vista que no estudo a imagem foi abordada como um ativo intangível das empresas, enfocando o território da percepção, ou seja, como os colaboradores percebem a empresa a partir das estratégias, produtos e ações sociais desenvolvidas. Do exposto, conclui-se que os funcionários formam a imagem que possuem da empresa a partir de sua postura, seus comportamentos e ética. Assim, a imagem pode ser afetada pela comunicação que a empresa estabelece com seus colaboradores, pois é a partir da comunicação e das ações desenvolvidas juntos a eles que formarão suas percepções sobre a organização onde trabalham. Já se tratando da gestão da imagem, sugere-se a existência de quatro fases, a de projeto, coleta de dados, análise da ampliação da imagem e ações de modificação da imagem e rastreamento, onde irá haver a exploração de assuntos com proeminência, determinação de fatores a serem monitorados através de por exemplo, questionários a grupos focais; a retratação dos resultados obtidos na coleta de dados a fim de perceber a importância dos fatores e atributos diante da variação de ofertas e públicos

e também a empresa irá avaliar a si mesma e seus concorrentes, quantos as fraquezas e forças percebidas pelos questionados, para assim obter um posicionamento de mercado vantajoso.

Após isso, foi feito um estudo a fundo para buscar a interconexão existente entre o *endomarketing* e a imagem empresarial, destacando como estratégias internas bem-feitas podem repercutir positivamente no mercado e consolidar a reputação da empresa, principalmente para seu público interno, chegando à conclusão de que os colaboradores são de fato parte fundamental da empresa, ajudando a se destacar no mercado. Portanto, para fortalecer a ligação da empresa com seus funcionários, visando o bem mútuo, o *endomarketing* surge, agindo como uma ferramenta relevante para a melhoria da imagem empresarial aos colaboradores, permitindo que as empresas percebam a diferença existente entre funcionários e máquinas, além de deixar claro que todos em uma empresa são importantes, podendo colaborar nos processos organizacionais, fazendo com que os funcionários com obrigações a cumprir passem a ser colaboradores que participam ativamente na construção da marca e reputação da empresa.

Ademais, a partir do estudado, entende-se que vantagens do *marketing* interno como por exemplo ter colaboradores motivados, produtivos e fiéis, além de um ambiente de trabalho e clima mais positivos e uma menor taxa de rotatividade geram consequências positivas para a imagem empresarial. E paralelamente a isso, as técnicas do *endomarketing* como a comunicação interna, benefícios, bônus, recompensas, planos de carreira, treinamentos e também eventos e comemorações também contribuem trazendo bons resultados para a empresa e também para os colaboradores, afinal, as ações realizadas internamente fazem com que os funcionários comecem a se sentir valorizados e enxergados pela empresa, que por sua vez, tendo seus colaboradores felizes, alcançará seus objetivos mais rapidamente e assim, desenvolverá uma imagem positiva de si mesma para seu público interno.

A partir do estudo bibliográfico, foi realizada um estudo de campo no ramo ceramista da cidade de Porto Ferreira, mais especificamente na empresa AlfaLuz, onde desenvolveu-se duas pesquisas, sendo uma delas de caráter qualitativo, buscando analisar o conhecimento existente por parte da empresa a respeito do

endomarketing, bem como ela aplica-o no dia a dia da corporação. Esta pesquisa mostrou que a empresa não possui entendimento sobre o *endomarketing* e não implementa qualquer estratégia de *marketing* voltada para seu público interno.

A outra pesquisa teve caráter quantitativo, buscando verificar a eficácia das ações implementadas pelo departamento de recursos humanos da empresa AlfaLuz, procurando compreender como os colaboradores da empresa a enxergam. Os resultados desta mostraram que os colaboradores não se satisfazem com o ambiente de trabalho, sentindo falta de benefícios e treinamentos. Curiosamente, constatou-se que esses fatores não influenciam na motivação. Uma possível explicação é que eles não têm expectativas de encontrar um ambiente de trabalho diferente em outras empresas, o que pode levar a uma falta de correlação entre a qualidade do ambiente de trabalho com o desempenho e produtividade individuais.

Assim, com os resultados obtidos, foi desenvolvido um plano de ação para a empresa, onde foi apresentada alternativas de aplicação do *marketing* interno que a cerâmica poderia utilizar para melhorar a imagem passada para seus colaboradores. Seguindo os métodos e ideias apresentados, a empresa elevaria a moral e motivação de seus funcionários, melhoraria sua comunicação com as partes sua organização e criaria uma cultura organizacional mais clara e definida.

Conclusivamente, diante de toda a pesquisa, a hipótese construída inicialmente se firma em verdade e a problemática é respondida, pois pode-se concluir que o *endomarketing* pode fazer a diferença no relacionamento das empresas com seus clientes internos, melhorando o ambiente de trabalho, motivando colaboradores e aumentando a produtividade, e dessa forma, melhorando a visão dos funcionários em relação a empresa. A empresa onde as pesquisas foram realizadas ao aplicar o *endomarketing* poderá melhorar sua imagem para com seus colaboradores, que passarão a se satisfazer com o clima organizacional e com o ambiente de trabalho. Caso as estratégias do *endomarketing* sejam bem aplicadas e sigam o plano de ação desenvolvido da maneira correta, terão funcionários motivados, felizes, que terão orgulho de “vestir a camisa da empresa” e irão dar seu melhor para ajudá-la a crescer cada vez mais. Originando então, benefícios para ambas as partes envolvidas, empresa e funcionário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Suzana do Nascimento; SILVA, Thiago Souza, O *Endomarketing* Como Ferramenta para a Melhoria na Produtividade dos Colaboradores. **ID on line. Revista de psicologia.** [S.l.], v. 17, n. 66, 143-154, 2023.

BIFANO, Elidie Palma *et al.* **Marketing de incentivo:** uma visão legal. Barueri: Manole, 2008. 190 p.

Bouça-Nova, Clara Alexandrina Ferreira. **A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal.** 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico do Porto/ Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde, 2013.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z:** Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010. 187 p.

BRUM, Analisa de Medeiros; MADALOSSO, Angélica. **A experiência do colaborador:** Da atração à retenção: Como o *Endomarketing* pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador. São Paulo: Integrare, 2020. 252 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing.** 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003. 143 p.

CARDOSO, Olga Regina; SOUZA, Wander José Theóphilo de. A Imagem Organizacional. **Cadernos da Escola de Negócios,** Curitiba, v. 1, n. 7, 1-10, 2009.

CARNEIRO, Laila Leite. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Salvador: Superintendência de Educação a Distância, 2018. 66 p.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos (org.). Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. IE/UNICAMP – IEI/UFRJ – FDC – FUNCEX, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. 512 p.

- CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna/ nós as pessoas fazemos a diferença/ Guia prático o reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015. 75 p.
- FILHO, Edson Pinto Ferreira; PEREIRA, Fernanda Abrantes; PASSOS, Graciela dos Santos. A Influência do *Endomarketing* e da Comunicação Interna na Cultura Organizacional. In: X SEGeT – 2013, Rio de Janeiro. P. 1 – 13.
- GONDIN, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos et al. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. Texto IV, p. 173-202.
- LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristiane Carneiro. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, v. 42, n. 1. nov. 2013.
- MALSCHITZKY, Nancy. A importância de orientação de carreira na empregabilidade. **Revista da FAE**. Curitiba, v. 15 n. 1, p. 150 – 165, setembro. 2016.
- MEDINA, Patrícia Saltão. **A fidelização dos colaboradores a uma organização: especial relevância do *marketing* interno e da satisfação dos colaboradores**. 2022. Dissertação (Mestrado em *Marketing* e Negócios Internacionais) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2022.
- MENEZES, Danillo Adelino de. **Gestão e Turnover: Um estudo sobre as causas e as ações de redução deste fenômeno organizacional em uma empresa de cursos profissionalizantes**, em João Pessoa – PB. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA. João Pessoa, 2017.
- MOREIRA, Maria Raquel et al. *Endomarketing* como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação do cliente interno. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 78-114, Jan. /Jul. 2020.
- NASCIMENTO, Raquel Gonçalves do; MARI, Marcelo Molina. Ferramentas de *endomarketing* para a melhoria do clima organizacional. **JNT – Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 12, p. 119-131, 2019.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial:** Como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. 4 ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015. 384 p.

OLIVEIRA, Antônio José; PASSOS, Clotilde; RIBEIRO, Célia. O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das PMEs da Região de Lafões. **Gestão e Desenvolvimento**, Viseu, n. 27, p. 81 – 97, setembro. 2019.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima Organizacional:** Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. In: IX SEGeT – 2012, Rio de Janeiro. Guaratinguetá: p. 1 – 13.

OLIVEIRA, Vitor Lopes de. A importância do plano de cargos, carreiras e salários na gestão estratégica de pessoas. 2017. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017.

PINTO, Mateus Salgueiro; BITAR, Alan Barros; BORGES, Cejana Marques. *Endomarketing* como ferramenta estratégica para redução do turnover em uma empresa de artigos para festa na cidade de Palmas - TO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 822–840, 31 maio, 2023.

REGO, Francisco Gardêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional:** Conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1945. 158 p.

RIBEIRO, Marco Pereira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação Organizacional: Fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 1 jan. 2018.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders:** como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTANA, Brunela Crespo et al. *Endomarketing:* Estudo de caso em uma empresa de Comunicação. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v.9, n.25, p. 47 - 60, maio/agosto. 2019.

SOUZA, Luan Henrique Fernandes de Souza. **As vantagens da elaboração e a implementação do plano de carreira dentro da empresa.** 2017. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional de Assis – FEMA, Assis, 2014.

SILVA, Thaís Gonçalves da. A importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) dentro das organizações. **Semana Acadêmica – Revista Científica.** Fortaleza, v. 11, ed. 232, p. 1-10, abril. 2023.

SOUZA, Tarcisa Alves de; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A Importância do Clima Organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde,** Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

SOUZA, Vera Lúcia et al. **Retenção de talentos e valorização profissional.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015. 144 p.

STEFANO, Silvio Roberto; CAMPOS, Elaine Aparecida Regiani de; CHRIST, Eduardo. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas,** [S.I.], v. 19, n. 1, p. 65 – 88, Jan. /jun. 2019.

SANTOS, Camila Mirella Souza *et al.* A importância do *Endomarketing* para as organizações: Uma revisão bibliográfica. **Rev. Uviver. Bras.,** v. 1, n. 1, p. 21, junho. 2023. BEKIN (2004 apud SANTOS, CMS *et al*, 2023)

COSTA, Daniel. *Endomarketing* inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

BEKIN, Saul Faigaus. **Endomarketing:** Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson, 2006.

STIVELBERG, Camilla. **O endomarketing como ferramenta para a formação da imagem empresarial:** Reputação e Obtenção de Resultados. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2009

CHAVES, Norberto. **La imagen corporativa: teoria e metodologia de La identificación institucional.** 4. ed. Barcelona: Gustavo Gili, 1996.

FERROLI, Régis Heitor. **Aplicação de instrumentos estatísticos no levantamento da dados estratégicos para gestão de marketing e imagem empresarial.** 2002.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

AAKER, David. **Managing Brand Equity. Marcas Brand Equity** - Gerenciando o valor da marca. São Paulo, Negócio Editora, 1.998.

BARICH, H. e KOTLER, P. **A framework for marketing image management. Sloan Management Review**, Cambridge, v. 32 (2), p. 94-105, Winter 1991.

FERREIRA, Aurélio. **Minidicionário: o minidicionário da língua portuguesa**. [et. al.]. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

MATOS, Gustavo. **A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas**. Edição 1. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2006. P. 93.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Edição 1. São Paulo: Editora Objetiva. P. 320.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. Edição 1. São Paulo. Editora Atlas. 1972. P. 120.

REIS, Thompson *et al.* Endomarketing, liderança e comunicação: Reflexos nas organizações. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 132, jan./mar. 2018

BRUM, Analisa de Madeiros. **Um olhar sobre Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000

SANTOS, Camila Mirella Souza *et al.* A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. **Rev. Uviver. Bras.**, Recife/PE, v. 1, n. 1, p. 19 - 35, junho. 2023.

SILVA, Alessandra Gomes da. **A Importância da implementação do endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa – IBEG**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Administração – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2010.

MIRI, Daniel Hank et al. Endomarketing: um Estudo em uma Rede de Postos de Serviços. In: CONFERÊNCIA: XVII MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-

GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 17, 2017, Universidade Caxias do Sul (UCS). **Anais [...]** Caxias do Sul/RS, 2017. P. 1-16.

CONCEIÇÃO, André Nicolau da *et al.* **Endomarketing e seus reflexos no aumento da produtividade e na motivação de seus colaboradores no setor organizacional.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (administração) – Rede Doctor de Ensino, Vitória/ES, 2017.

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 1 – 22, jan. 2012

SOARES, Joice Pereira. **A importância do endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno.** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, MG, 2020.

RODRIGUES, Ilma Garcia da Silva. A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações. **Revista Campos do Saber**, Cabedelo/ PB, v. 3, n. 2, jul/dez. 2017.

PEREIRA, Marcelo Vieira Campos. **A influência do endomarketing nas organizações.** 2006. Trabalho de conclusão de Curso (Bacharel em Administração do Uniceub – Centro Universitário de Brasília, Brasília/DF, 2006.

STIVELBERG, Camilla. **O endomarketing como ferramenta para a formação da imagem empresarial: Reputação e Obtenção de Resultados.** 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2009

SANTIAGO, Felipe Martins. **Endomarketing como uma ferramenta de Gestão na GEAP: Como estimular os colaboradores para um melhor desempenho. Estudo de Caso.** 2021. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2021.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing – Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira.** 2002. Dissertação (Mestrado Administração de Empresas) – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Kessia Lara Batista de *et al.* Endomarketing como ferramenta competitiva no ambiente organizacional. **Revista GETEC – Gestão, Tecnologia e Ciências, Monte Carmelo/MG**, v. 10, n. 31, p. 80 – 95, jul., 2021.

SILVA, Sandra Regina Pereira de. **O endomarketing como ferramenta de motivação nas organizações.** 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana/SP, 2013.

DIAS, Bruna Martins Nóbrega Araújo. **Aplicação de Técnicas de Endomarketing no Setor Hoteleiro:** Um estudo no Tropical Hotel Tambaú. 2011. Artigo - Trabalho Acadêmico Orientado (Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Patos, 2011.

MARQUES, Rogério Ferreira. **O endomarketing como ferramenta para melhoria do clima organizacional em biblioteca jurídica.** 2011. Monografia (Bacharel em Biblioteconomia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

BARBOSA, Raissa de Azevedo. **Prática do endomarketing:** Um estudo dos programas e ações desenvolvidos pelo SESC. 2009. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2009.

SANTOS, Daniella Maria Lopes dos ; ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira de; FEITOSA, Águida Maria da Veiga. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **RACE – Revista De Administração Do Cesmac**, Alagoas, v. 1, n. 1, p. 1-14, fev., 2016.

SOUZA, Talita Aline Prado de. A importância do endomarketing para o aumento da produtividade na organização. **Faculdade Sant' Ana em Revista**, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p. 20 – 46, sem., 2022.

NETO, Andressa de Paula; VALDISSER, Cássio Raimundo. A importância do endomarketing: Um estudo de caso na empresa Shirley Cabelo & Estética Unissex LTDA – ME. **Revista GETEC – Gestão, Tecnologia e Ciências**, Monte Carmelo/MG, v. 7, n.17, p. 156-175, out., 2018.

BUENO, Bárbara Mariane Aparecida. **Endomarketing:** Uma ferramenta estratégica de gestão. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA, Assis, 2013.

SILVA, Vanessa Ferreira da. **Como o endomarketing pode auxiliar na eficácia de uma organização de pequeno porte.** 2019. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2019.

ANEXO 1 – RESULTADOS DA PESQUISA *ENDOMARKETING*

1. Você já ouviu falar sobre *endomarketing*? Se sim, como você o definiria?
 - Não.
2. Você acredita que a empresa em que trabalha possui estratégias de *endomarketing*?
 - Palestras a cada 15 dias antigamente. Hoje em dia não.
3. A empresa considera importante a sua imagem perante seus colaboradores?
 - Sim, com certeza.
4. Quais ações a empresa utiliza para melhorar a sua imagem para os colaboradores?
 - Pagamento correto, no momento exato, sem atrasos, INSS pago em dia.
5. Quando surgem mudanças significativas na empresa, de que forma são comunicadas aos colaboradores?
 - Reuniões.
6. Como você avalia o clima organizacional da empresa? Existem elementos positivos e negativos que você destacaria?
 - Empresa pequena, 10 funcionários. Positivo: Funcionários próximos, amigos, ajuda na produção.
7. De que forma a empresa comunica suas conquistas e objetivos aos colaboradores?
 - Reuniões.
8. O que a empresa faz para incentivar a participação dos colaboradores nas atividades da organização?
 - Sem política exata para isso.
9. Como são tratados os questionamentos e sugestões dos colaboradores na empresa?
 - Feito indiretamente para o RH e assim conversam, tirarem dúvidas. Buscam resolver os problemas.

10. A empresa promove ações de responsabilidade social ou ambiental internamente? Se sim, como são divulgadas e envolvem os colaboradores?

- Não.

11. A empresa possui um plano de carreira bem definido? Se sim, como ele é comunicado aos colaboradores?

- Possui. A consultoria da empresa construiu essa política, entrega de papéis comunicando isso aos colaboradores.

12. Como é realizado o reconhecimento dos colaboradores que se destacam em suas funções?

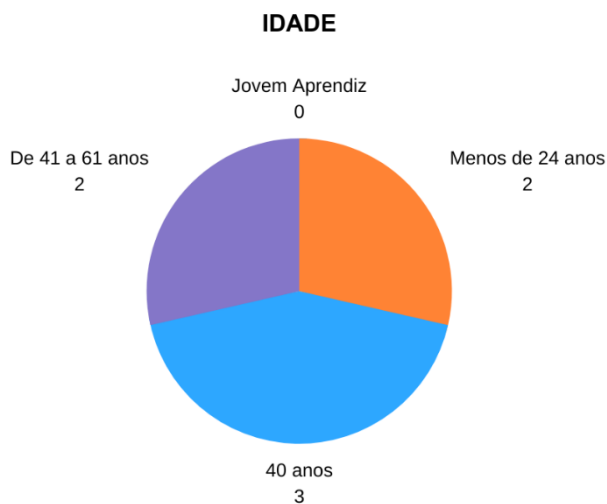
- Sem políticas para isso. Sem setor específico para isso, mas o reconhecimento é feito em valor mesmo no pagamento.

13. Os colaboradores costumam participar de programas de desenvolvimento ou treinamento?

- Já fizeram treinamentos de Equipamentos de proteção individuais (EPI's), segurança no trabalho, mas após a pandemia tudo se tornou mais difícil.

ANEXO 2 – RESULTADOS DA PESQUISA IMAGEM DA EMPRESA

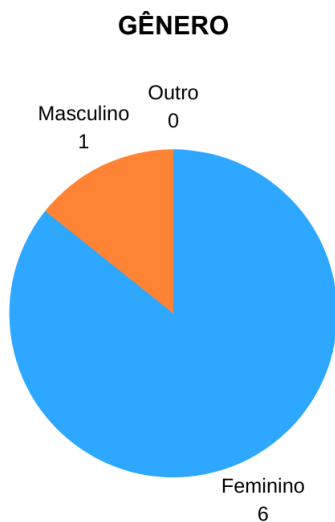
Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados



Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos identificar que os entrevistados têm uma idade que varia entre 24 e 61 anos.

Gráfico 2 – Gênero dos entrevistados



Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos identificar que a empresa é maioritariamente composta por mulheres.

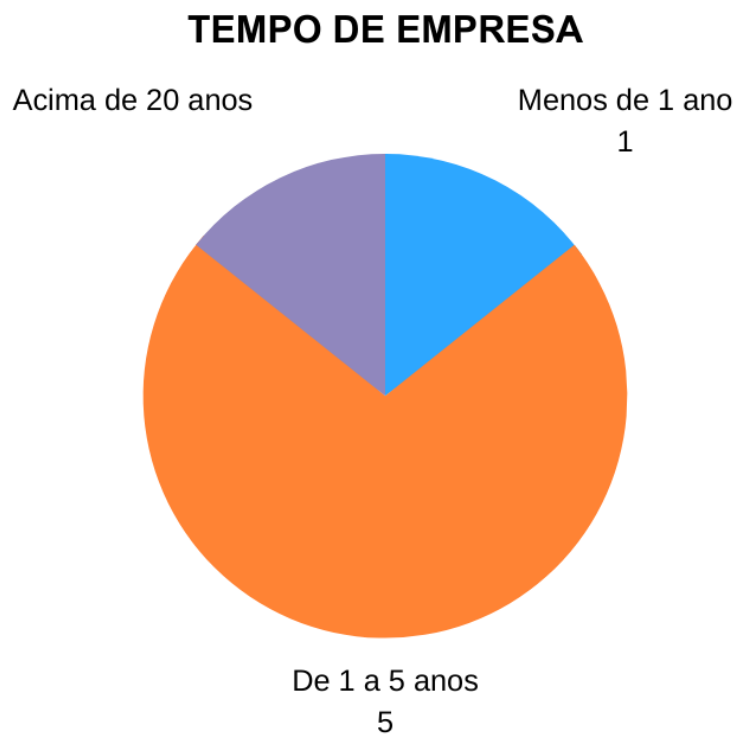
Gráfico 3 – Função dos entrevistados



Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos identificar que cada colaborador da empresa exercita uma função diferente.

Gráfico 4 – Tempo de trabalho dos entrevistados



Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos identificar que há uma discrepância muito grande entre os tempos de trabalho dos colaboradores.

BENEFÍCIOS

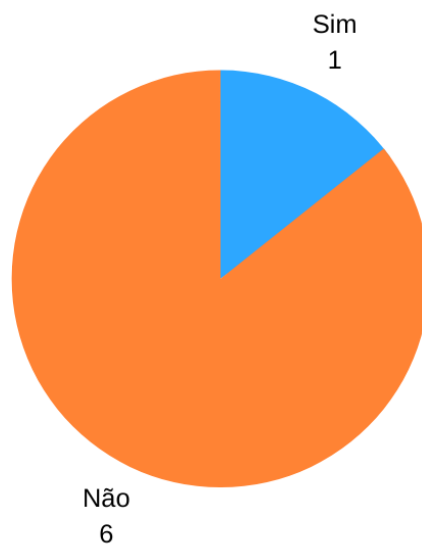
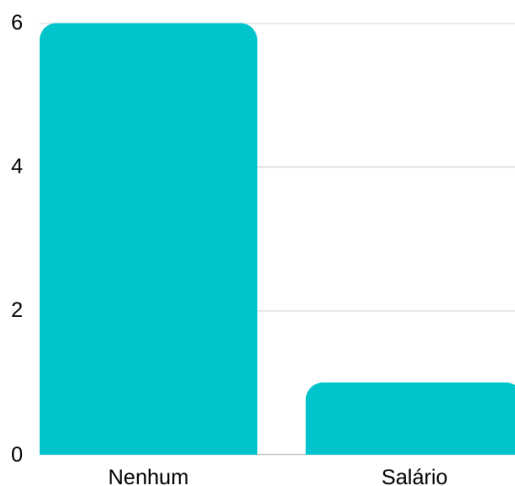


Gráfico 5 – A empresa oferece benefícios

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos identificar que a empresa não oferece

BENEFÍCIOS

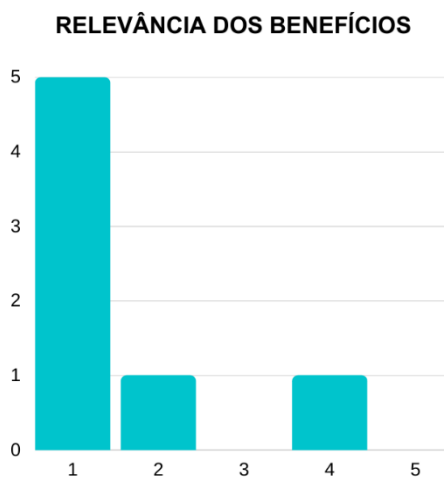


benefícios exigidos pelos colaboradores.

Gráfico 6 – Quais são os benefícios

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que coisas que seriam obrigatórias são consideradas benefícios por alguns colaboradores, mostrando uma falta de



conhecimento deles sobre seus próprios direitos.

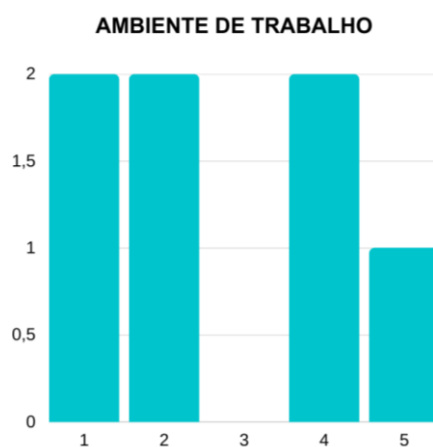


Gráfico 7 – Relevância dos benefícios

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que os colaboradores não consideram os benefícios algo essencial para o trabalho.

Gráfico 8 – Ambiente de trabalho

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que os colaboradores não estão muito satisfeitos com o ambiente de trabalho em que estão inseridos.

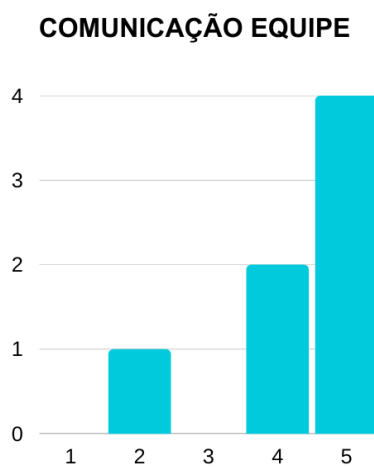
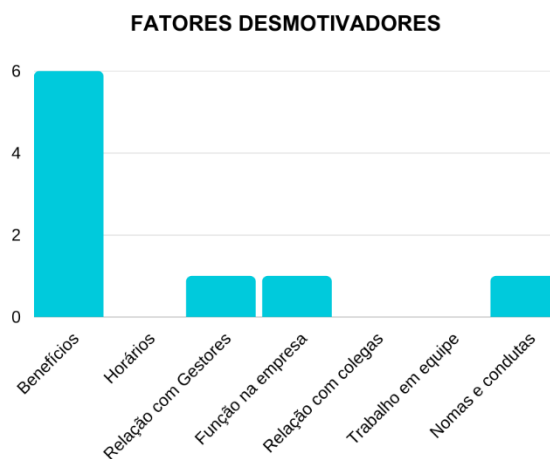


Gráfico 9 – Fatores desmotivador

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que o fator mais desmotivador para os colaboradores é a falta de benefícios oferecidos pela empresa.

Gráfico 10 – Comunicação equipe

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos observar que a comunicação entre os colaboradores é bem satisfatória.



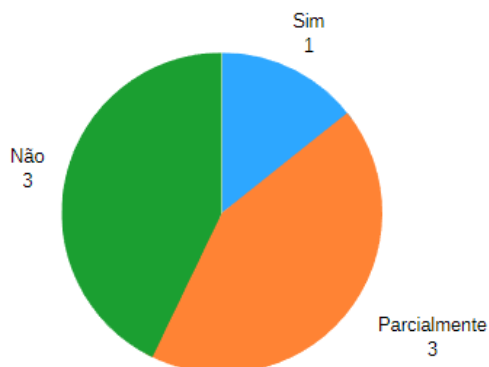
Gráfico 11 – Relação com os Superiores

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que os colaboradores têm uma boa relação com seus superiores, mas que gostariam que fosse melhor.

Gráfico 12 – Empresa se preocupa com seu bem-estar dentro da empresa

ESTÁ INSERIDO NOS PROJETOS E OBJETIVOS?



Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que para os colaboradores a empresa se preocupa com o bem-estar deles, mas que gostariam de uma melhora

BEM-ESTAR DENTRO DA EMPRESA



nesse quesito.

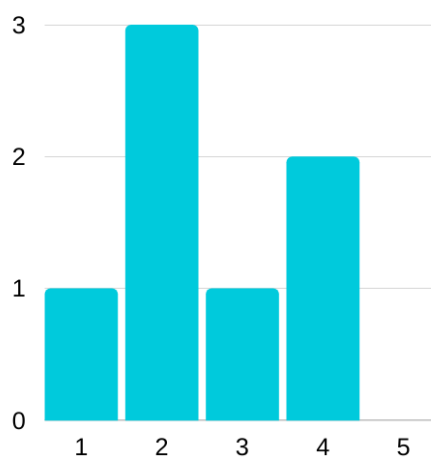
Gráfico 13 – Está inserido nos projetos e objetivos?

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que os projetos da empresa são feitos sem a devida apresentação aos seus colaboradores.

Gráfico 14 – Treinamento e desenvolvimento

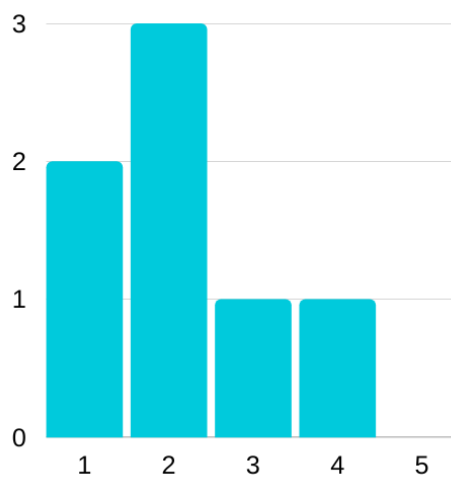
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL



Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que os colaboradores não se sentem

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



tão contentes com os treinamentos oferecidos pela empresa.

Gráfico 15 – Responsabilidade social e ambiental

Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que a responsabilidade social e ambiental da empresa é relativamente boa, mas poderia melhorar.

Gráfico 16 – Recomendaria a empresa?

RECOMENDARIA A EMPRESA?

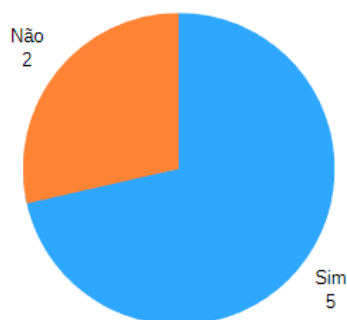


Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos observar que as respostas estão quase empatadas, demonstrando que para alguns a empresa é um bom lugar para se trabalhar, sendo o oposto para o restante.

Gráfico 17 – Quais são os benefícios

A EMPRESA PODE CRESCER NO MERCADO DE TRABALHO?



Fonte: Próprio Autor

Observando o gráfico, podemos notar que a empresa tem grandes pretensões de crescimento dentro do mercado de trabalho.