



---

**Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Paloma Mayara dos Santos Antunes

**ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O  
CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Americana, SP**

**2020**

---

**Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Paloma Mayara dos Santos Antunes

**ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O  
CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Me. Adalberto Zorzo

Área de concentração: Marketing

Americana, SP

2020

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

A643e ANTUNES, Paloma Mayara dos Santos

Endomarketing como diferencial competitivo para o crescimento organizacional. / Paloma Mayara dos Santos Antunes. – Americana, 2020.

34f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial)  
- - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Adalberto Zorzo

1 Endomarketing I. ZORZO, Adalberto II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.89:658.3

Paloma Mayara dos Santos Antunes

## **ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.  
Área de concentração: Marketing

Americana, 9 de dezembro de 2020.

### **Banca Examinadora:**

---

Adalberto Zorzo (Presidente)  
Me.  
Fatec Americana

---

José Fornazier Camargo Sampaio (Membro)  
Me.  
Fatec Americana

---

Silvia Aparecida José e Silva (Membro)  
Me.  
Fatec Americana

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, que me deu forças durante todos esses anos de estudo e fez com que meus objetivos fossem alcançados.

Aos meus pais e irmãos, que sempre estiveram comigo em toda minha trajetória e compreenderam a minha ausência no período em que me dedicava para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de classe, e em especial Bianca de Oliveira e Clézio Silva que estiveram comigo durante todos esses anos e me apoiaram em todo o momento.

Ao meu orientador Adalberto Zorzo, que disponibilizou seu tempo ao meu trabalho e cumpriu sua função com muita dedicação.

A todos os professores com que contribuíram com seus ensinamentos e me preparou para ser uma excelente profissional.

À Fatec de Americana, que me deu a oportunidade de realizar o estágio obrigatório dentro da instituição, e em especial a Ana Valquíria Niaradi que foi minha supervisora durante o período do estágio.

## RESUMO

O endomarketing consiste em um conjunto de ações de marketing empresarial dirigido para os colaboradores, o qual visa motivar os funcionários para gerar um maior engajamento por parte deles e, de modo consequente, atingir os objetivos empresariais. O objetivo central deste trabalho é apresentar a relevância do endomarketing para a organização, bem como sendo um diferencial competitivo para o crescimento delas. A metodologia utilizada é uma revisão bibliográfica, a qual propõe apresentar o embasamento teórico de temas que compõe este trabalho como, conceitos, objetivos e programas do endomarketing, motivação, comunicação interna e clima organizacional. Após o estudo dos conceitos, foi apresentada uma análise de pesquisa de clima organizacional com três empresas diferentes, as quais obtiveram a maior pontuação no ranking das 150 melhores empresas para trabalhar, com o intuito de identificar como é o ambiente interno dessas empresas e seu vínculo com o endomarketing. As melhores empresas para trabalhar são aquelas que apostam no programa do endomarketing para o seu crescimento no mercado.

**Palavras-chaves:** endomarketing; diferencial competitivo; organizações; melhores empresas para trabalhar

## ABSTRACT

Internal marketing is a set of corporate marketing actions aimed at employees, in which it aims to motivate employees to generate a higher of engagement by them and, consequently, achieve business goals. The main objective of this paper work is to present the importance of internal marketing within the organization, as well as being a competitive differential for their growth. The methodology used is a bibliographic review, which intends to present the theoretical basis of themes that make up this work, such as, endomarketing concepts, objectives and programs, motivation, internal communication and organizational climate. After studying the concepts, an analysis of the organizational climate survey with three different companies was presented, which obtained the highest score in the ranking of the 150 best companies to work for, in order to identify how the internal environment of these companies is and their relationship with endomarketing. The best companies to work for are those that bet on the endomarketing program for their growth in the market.

**Keywords:** endomarketing; competitive differential; organizations; best companies to work for.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO -----	8
<u>1.1</u> METODOLOGIA-----	10
2 ENDOMARKETING-----	12
2.1 Objetivos do Endomarketing -----	14
3 MOTIVAÇÃO -----	16
4 COMUNICAÇÃO INTERNA -----	19
5 CLIMA ORGANIZACIONAL -----	22
<u>5.1</u> Análise do Resultado-----	27
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	28
REFERÊNCIAS -----	29
BIBLIOGRAFIAS-----	30
ANEXO A – AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR-----	31



## 1 INTRODUÇÃO

O endomarketing corresponde a um conjunto de ações de marketing empresarial dirigido para os funcionários. Brum (2010, p. 43), diz que as ações de endomarketing são “atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno”. Sua função é possibilitar um maior nível de engajamento dos funcionários, enfatizando a valorização destes, para atingir o propósito da empresa. Ele visa motivar os colaboradores com a finalidade de gerar uma satisfação maior na execução de suas atividades, refletindo na produtividade, lucratividade e clima organizacional. (BEKIN, 2004).

No interior de uma organização, os colaboradores são as pessoas mais importantes que uma empresa pode possuir, uma vez que são considerados o ponto chave para conquistar e reter clientes através de um bom atendimento. Deste modo, é preciso criar estratégias que incentivem e motivem os funcionários a estarem comprometidos com a empresa. Sendo assim, o endomarketing vem como um diferencial competitivo que ajudará no crescimento organizacional, visto que é uma ferramenta de marketing que atua de dentro para fora, e trabalha a motivação do público interno, com a intenção de proporcionar uma boa convivência entre funcionário e empregador, gerando satisfação e comprometimento dos dois lados.

Quando o público interno está envolvido com a empresa e tem liberdade para expor sua opinião, ele se sente reconhecido e motivado, e uma vez motivado, o funcionário tende a produzir mais.

A proposta deste trabalho é abranger as vantagens que o endomarketing pode oferecer a uma organização, para o seu crescimento através do público interno, com o intuito de alcançar seus objetivos. Para isso, será apresentado o embasamento teórico de temas que compõe este trabalho como, conceitos, objetivos e programas de endomarketing, motivação, comunicação interna e clima organizacional. Após os conceitos definidos, será feito uma análise de pesquisas de clima organizacional realizado por empresa especializada na aplicação deste. Em seguida, será apresentado o resultado desta análise e o seu vínculo com o endomarketing.

Atender e satisfazer as necessidades e expectativas de seus consumidores, é o propósito de todas as empresas e para isso, ela precisa envolver todos dos seus setores, do topo até a linha frente, para que todos estejam envolvidos com o mesmo

objetivo. Quando a meta de uma empresa está bem definida dentro dela e todos os integrantes tem ciência da mesma, isso traz uma vantagem competitiva à organização.

O endomarketing possui o propósito de estabelecer uma relação entre a organização e seus colaboradores, criando meios para aproximar os objetivos empresariais de seus funcionários, tendo em vista que eles representam a imagem da empresa. Desse modo, a justificativa do trabalho é entender como que o endomarketing é capaz de ser diferencial para empresas que procuram comprometimento de seus funcionários, a fim atingir seus resultados.

Referente à relevância profissional, o tema proposto ajudará tanto o empregado quanto o empregador, visto que os dois precisam estar alinhados com o mesmo propósito e ideia para que haja um entendimento claro do que a empresa é e aonde ela quer chegar. O presente estudo é relevante no meio acadêmico, pois ele ressalta que no interior de uma organização o público interno é imprescindível para o seu crescimento, e que ele é o ponto chave para que a empresa possa obter seu resultado. Como futura gestora, este trabalho proporciona o conhecimento sobre o assunto, possibilitando compreender a relevância da inserção do endomarketing dentro de uma organização que busca pelo seu crescimento, através de práticas que possibilitam uma maior interação entre empresa e funcionário a fim de que haja um nível de satisfação para ambos os lados. O trabalho a ser executado se baseia em estudos adquiridos no curso de Gestão Empresarial, bem como em experiência vivida em empresa no setor de serviços.

É evidente que as empresas buscam um bom resultado financeiro e a satisfação de seus consumidores, para que possam ser vistas como uma empresa forte no mercado competitivo, entretanto, não trabalhar o ambiente interno da organização, deixando-o mais confortável de modo que o colaborador possa se sentir parte dela, acarreta a ausência de comprometimento por parte do funcionário e dificulta a qualidade de seu serviço assim como o atendimento de seus clientes.

Sendo assim, surge o propósito de responder o seguinte problema de pesquisa: de que maneira o marketing interno aplicado nas empresas como instrumento motivacional vai impactar na produtividade dos funcionários e, como resultado o crescimento organizacional?

Para se responder à questão abordada na problemática, foi dada a seguinte hipótese: no momento em que um funcionário começa a ser estimulado para envolver

com a empresa, ele se sente motivado, e uma vez motivado, ele tende a exercer suas atividades com êxito, aumentando sua produtividade e em consequência disto, contribui para o crescimento organizacional.

Com a intensão de atingir o objetivo geral apresentado, os objetivos específicos estabelecidos são: apresentar conceitos sobre o endomarketing e sua relação com outros temas que o compõe; adquirir conhecimento sobre como o endomarketing pode contribuir no crescimento das empresas; analisar empresas através da pesquisa de clima organizacional realizado por uma empresa especializada na aplicação deste; e apresentar o resultado desta análise e o seu vínculo com o endomarketing.

## **1.1 Metodologia**

Para Matias-Pereira (2019), a metodologia é o estudo dos métodos necessários para a construção de uma pesquisa científica através do conhecimento adquirido.

A metodologia usada para a elaboração deste trabalho será por meio da revisão de literatura, que segundo Gil (2019), seu objetivo é favorecer ao leitor o conhecimento teórico e resultados de outros estudos já elaborados sobre a área abordada. O material utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa serão livros e artigos acadêmicos sobre endomarketing, gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Para a realização deste trabalho, foram utilizados dados dos anos 2000 a 2019, utilizando como referência os principais autores do endomarketing que são Ana Medeiros Brum e Saul Faingaus Bekin, além de outros autores que contribuíram para o cumprimento deste, os quais são Daniel Costa, José Carlos Marques, Gustavo Gomes Matos e Sylvia Constant Vergara e outros.

Foi realizada uma análise de pesquisa de clima organizacional com três empresas diferentes, a qual, a escolha se deu através da análise do ranking das 150 melhores empresas para trabalhar, no ano de 2019 e, que obtiveram a maior pontuação. O intuito foi identificar como é o ambiente interno dessas empresas e a partir dos resultados apresentados, qual é a sua relação com o endomarketing, baseado nos conceitos apresentados.

Para essa análise, foi utilizado o site da revista Você S/A, além do próprio site da empresa em que foi abordado no decorrer do estudo, o que possibilitou uma análise

completa e aprofundada a fim de que os resultados fossem verdadeiros e cumprissem o objetivo principal deste trabalho.

## 2 ENDOMARKETING

Endomarketing ou marketing interno são duas expressões que possuem o mesmo significado. “Endo” vem do grego, que significa movimento para dentro, portanto, o endomarketing é o marketing interno ou marketing para dentro. (BRUM, 2010).

Do mesmo modo que o marketing é essencial para o ambiente externo das organizações, o endomarketing também é necessário. O primeiro, está voltado para atender e satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores com seus produtos/serviços, com a finalidade de obter lucro; já o segundo, está voltado para atender as necessidades e expectativas dos funcionários, possibilitando uma boa relação entre empresa e funcionário, com o intuito de gerar satisfação e comprometimento de ambos os lados.

Atender e satisfazer as necessidades e expectativas de seus consumidores, é o que a maioria das empresas tem como propósito, e, para que ela possa obter vantagem competitiva nesse quesito, ela precisa envolver todos os setores da empresa, do topo até a linha frente, pois todos precisam estar comprometidos com esse objetivo. (BEKIN, 2004).

Brum (2000), afirma que o funcionário é a principal pessoa de dentro da organização capaz de surpreender seu cliente. Com base nisso, é possível dizer que, para uma organização crescer de maneira saudável, ela não depende apenas da satisfação de seus consumidores, mas também do seu público interno, tendo em vista que, são eles quem irão atender as necessidades dos clientes, com o seu serviço/produto. Bekin (2004), diz que as empresas que investem em seus funcionários têm mais chances de crescerem financeiramente, e atingirem seus resultados, mas, para isso, ela precisa que seu público interno tenha paixão em seu trabalho, dando-lhe uma razão para trabalhar na empresa.

Desta forma, é necessário que o convívio entre empresa e funcionários, seja eficiente e atrativo para ambas as partes. Quando um colaborador não está satisfeito, ocorre uma baixa produtividade, devido à falta de motivação em praticar suas atividades dentro da organização, e isso ocasiona na baixa lucratividade.

Bekin (2004), diz que o endomarketing não é apenas um conceito, ele é um comportamento, uma prática, que se refere a nova tendência do mercado. Sua função

é promover a integração dos setores da empresa, tendo como foco a valorização do funcionário para atingir o objetivo final. Ele visa motivar os funcionários com a intenção de gerar uma satisfação maior na execução de suas atividades, refletindo na produtividade e lucratividade da organização.

Bekin (2004), ainda afirma que as empresas precisam estar atentas ao mercado em que estão inseridas, aos concorrentes e, se adaptarem ao novo modelo de gestão (endomarketing), para que não corram o risco de ficar para trás e acabar perdendo cliente.

O endomarketing é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para melhoria do clima organizacional, uma vez que ele aproxima os colaboradores da organização, fazendo com que se sintam parte dos objetivos dela e reconheçam que são a figura principal para o alcance dos mesmos.

De acordo com Matos (2014), o endomarketing é apontado por especialistas da administração como um dos principais diferenciais competitivos, e estimula na relação entre empregado e empregador, ajudando a se tornar uma empresa saudável e bem-sucedida.

Bekin (2004, p. 3), diz que o endomarketing “consiste em ações de marketing que são dirigidas para o público interno”, a qual possui a finalidade de promover entre os funcionários e a empresa os mesmos valores em que é transmitido para os consumidores.

Brum (2010, p. 43), diz que as ações de endomarketing são “atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno”. Essas ações existem para proporcionar um maior engajamento aos funcionários, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade e redução de rotatividade. As ações consistem em um conjunto que envolve desde a comunicação interna, marketing de inventivos, marketing de benefícios e padronização de atendimento ao público externo até eventos de integração entre setores, deixando sempre evidente o objetivo final da empresa.

Dias (2007, p.42, *apud* BIRCK e GOMES), diz que o endomarketing é um programa motivador que tende a satisfazer os consumidores para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e também os encargos do trabalho. Em uma empresa, quando o funcionário se sente motivado, ele tende a produzir mais.

Brum (2003), explica que o programa de endomarketing é um conjunto de canais, instrumentos e ações, utilizados pela empresa para comunicar com seus

funcionários. A autora realiza uma breve explicação sobre canais, instrumentos e ações:

Um Jornal de Parede (alguns chamam de Jornal Mural ou de Painel de Parede) é um canal; o cartaz motivacional ou informativo que nele é afixado é um instrumento; e o evento que foi feito para o lançamento do Jornal Mural é uma ação. (BRUM, 2003, p. 66).

Os meios de comunicações são essenciais para que a empresa consiga se comunicar com seus colaboradores.

Bekin (2004), aponta programas de endomarketing como, os programas de valorização do funcionário, de motivação, de comunicação e informação, de treinamento, de melhoria no clima organizacional, de integração e programas de incentivos, como por exemplo, plano de carreira e de reconhecimento.

O autor cita as duas linhas de ação que guiam esse processo, sendo a atitude e comunicação. A linha de ação de atitude é aquela que visa conscientizar o funcionário da importância de um serviço orientado para atender o cliente; suas práticas incluem comprometimento, envolvimento, qualificação e valorização do funcionário, com a intenção de assumir responsabilidades e iniciativas na empresa. Já a linha de comunicação se refere à definição de um sistema de informação que contribua para que todos os indivíduos possam executar seus trabalhos com eficiência. Informações como: expectativas dos clientes; o que a empresa está prometendo ao cliente; rotinas de serviço e etc.. No entanto, todas essas informações devem haver uma troca, com o intuito de chegar no objetivo. (BEKIN, 2004, p. 66).

## **2.1 Objetivos do endomarketing**

De acordo com Brum (2010, p. 21):

O objetivo do endomarketing é fazer com que o colaborador conheça a empresa na qual trabalha, sua missão, visão, princípios, procedimentos e etc., com o propósito de fazer com que o colaborador consolide a imagem da empresa. (BRUM, 2010, p. 21).

Sendo assim, conhecer os propósitos da empresa em que atua, faz com que os funcionários tragam melhores resultados ao mercado de atuação.

Para Costa (2012, p. 55), “os objetivos do Endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização.”

A partir dessas explicações, é possível afirmar que o endomarketing visa a troca de comunicação e informação entre a os líderes e os liderados, para que o funcionário se sinta valorizado e alinhado ao objetivo da empresa, a fim de prestar um bom serviço através do seu comprometimento e impactar o cliente externo.

Outra definição do objetivo do endomarketing é:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN, 2004, p. 47).

A qualidade do serviço que a empresa disponibiliza ao seu público externo é um reflexo da qualidade do relacionamento que a mesma possui com seus funcionários. Quando há uma boa cultura organizacional, os colaboradores são capazes de oferecer ao mercado aquilo que a empresa os oferece. (COSTA, 2012).

Com essas definições, é possível afirmar que funcionário, produto/serviço e cliente estão sempre ligados um ao outro, e por esse motivo o colaborador precisa se sentir parte da empresa, dado que, é ele quem vai conquistar e reter clientes e torná-la atraente para o mercado competitivo.

Bekin (2004), garante que as empresas que apresentam vantagem competitiva em relação as demais, são aquelas que cuidam de seus funcionários. O autor ainda complementa dizendo que alinhar pessoas e processos aos objetivos da empresa, fará com que aumente suas chances de ser bem-sucedida em longo prazo. Com isso, é possível afirmar que o endomarketing é um diferencial competitivo para o crescimento das organizações.



### 3 MOTIVAÇÃO

Brum (2010, p. 18), conta que “50% da felicidade de uma pessoa são determinados pela genética, 10% pelas circunstâncias da vida e 40% por pensamentos e ações”. Para explicar os números mencionados, a autora diz que uma organização não consegue interferir na genética de uma pessoa. As circunstâncias da vida não são compostas apenas por aspectos profissionais, existem também questões pessoais, as quais não dependem de uma empresa. O que sobra então são os 40% referente aos pensamentos e ações. As empresas podem proporcionar às pessoas uma oportunidade de bons pensamentos e ações, mas a organização não consegue controlar esse processo. Desta forma, é notável que a felicidade depende exclusivamente da própria pessoa, ou seja, não tem como uma empresa se responsabilizar em deixar alguém feliz. Entretanto, as empresas são constituídas por pessoas e, quanto mais pessoas felizes trabalharem nela, melhor será o clima organizacional.

Segundo Vergara (2012, p. 42), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa e que nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Já Bekin (2004), define a motivação como um processo global que tem como finalidade comprometer os colaboradores com os objetivos da organização para integrá-los a cultura organizacional.

Costa (2012), diz que a motivação é algo exclusivo e intransferível de cada ser humano, podendo ser apenas estimulada, e cabe a empresa conceber para que isso ocorra.

A partir das definições levantadas acima, é possível dizer que a motivação é uma condição que nasce dentro de cada ser humano, e o direciona a uma determinada ação, para atingir uma meta.

Brum (2010), diz que a força interior que estimula a pessoa a fazer uma determinada ação, é entendida como a automotivação, e essa automotivação depende de diversos fatores como, da criação, da escola em que estudou, dos professores que tiveram contato, da empresa em que trabalharam, dos líderes que tiveram e etc., ou seja, ela depende da história de vida de cada pessoa. E, como é possível observar, ela não depende da empresa em si, mas a empresa pode estimular,

através de fatores e/ou oportunidades, juntamente com a capacidade de automotivação que a pessoa possui.

Bekin (2004), explica que quando a organização contrata um funcionário, ela precisa fidelizá-lo, mantê-lo engajado, envolvido e motivado. A falta de preparo do funcionário e a desmotivação, principalmente o da linha frente, é prejudicial à empresa e pode acabar colocando-a em risco e fazer com que perca uma boa oportunidade no mercado.

Brum (2003), afirma que motivar os funcionários é algo complexo e que não existe uma fórmula mágica para que isso aconteça, desse modo, as empresas procuram dois fatores para tentar estimular essa motivação, que é informação e a integração. A informação consiste na comunicação interna, e integração diz respeito à melhor estratégia para aproximar funcionário e empresa, pois ninguém é feliz em um ambiente em que não exista integração entre pessoas.

As pessoas ficam a maior parte de seu tempo no ambiente de trabalho. Portanto, o trabalho deve ser uma fonte de prazer na vida das pessoas, com isso, o mesmo sucesso que é buscado na vida pessoal, deve ser buscado na vida profissional. Os indivíduos devem se sentir bem no ambiente profissional, buscando prazer no que faz. Quando uma pessoa alcança sua meta, ela sente aquela sensação de dever cumprido, e isso a impulsiona a querer sempre mais, e conseqüentemente, produzir mais. (BRUM, 2010).

Assim como um funcionário motivado é capaz de motivar os demais, um funcionário desmotivado corre o risco de desmotivar os outros, e isso, acaba refletindo na empresa como um todo. Então, é importante que o colaborador trabalhe com comprometimento dentro de uma organização, e para que ocorra isso, ele precisa estar motivado, disposto a desempenhar seu trabalho, dado que, quem irá satisfazer as necessidades do cliente externo, é o próprio colaborador.

Bekin (2004), diz que o objetivo do endomarketing está ligado a motivação do funcionário, que está implícito em tratar bem os funcionários, dando a eles dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. E o processo de motivação, valorização e comprometimento devem agir nesse sentido, uma vez que os três são interligados.

Pode-se dizer então, que é relevante que a empresa trabalhe a motivação em seus funcionários, através de práticas como a do endomarketing, cuja função é estimular o colaborador a se envolver com a empresa, de modo que ele se sinta

motivado e em decorrência disso, execute suas atividades com êxito e aumente sua produtividade.

## 4 COMUNICAÇÃO INTERNA

Brum (2010), afirma que a comunicação é um fator essencial na vida humana, ela pode ser falada, ouvida, lida ou escrita. As pessoas trocam informações de forma consciente ou inconsciente, verbal ou não verbal, mas sempre há receptores e emissores. A comunicação é a base para qualquer convívio humano. A autora também diz que a comunicação interna é uma linha que controla a entrada e a saída de informações, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Com isso, é possível dizer que quando a organização foca na comunicação interna, ela gera valor aos seus funcionários, fazendo com que eles se sintam importantes, e passam a ser vistos como parceiros de confiança.

Para Matos (2014), a empresa que não possui a cultura da comunicação e da participação, perde a confiança, qualidade e produtividade de seus funcionários e como consequência, perde seus clientes, negócio e mercado, ocasionando a baixa competitividade. Ele também afirma que a comunicação interna é o alicerce para a comunicação externa. Na organização, a comunicação interna é fundamental, visto que, através dela, é possível transferir conhecimento, compartilhar novas ideias, além de possibilitar que o colaborador possa expor sua opinião.

Ainda segundo Matos (2014, p. 95), “de uma simples conversa podem nascer ideias inovadoras, soluções criativas, projetos pioneiros, aperfeiçoamento de processos e iniciativas empreendedoras de sucesso”. A comunicação é algo primordial e é ela quem fará a diferença no ambiente interno da organização.

Bekin (2004), cita a comunicação no ambiente organizacional como um processo até chegar à motivação:

(...) o que deve prevalecer nessa comunicação é a credibilidade, o grau apurado de confiabilidade. Dessa forma, ela gera envolvimento. A partir daí, temos uma reação em cadeia: se houver envolvimento, haverá comprometimento; se há comprometimento, há motivação. (BEKIN, 2004, p. 99).

A comunicação interna quando bem estabelecida, contribui com o alcance de melhores resultados para a empresa com um todo, beneficiando o público externo.

Brum (2010), fala que a comunicação é o reflexo de uma empresa. A maneira em que ela se comunica tanto com seu público externo quanto o interno, coopera fortemente para a construção de sua imagem.

A autora também afirma que a comunicação interna diz respeito a comunicação entre empresa e empregado; é a informação vinda verticalmente, saindo do topo da pirâmide organizacional e descendo até a base. A comunicação interna facilita a comunicação interpessoal, dificultando assim a existência de ruídos neste processo. Ela explica que a comunicação interna é vertical porque a informação é decorrente de uma decisão, e a decisão é sempre de cima para baixo, entre empresa e empregado e não uma comunicação entre pessoas.

Bekin (2004), explica que tão importante quanto à comunicação vertical, a comunicação horizontal entre pessoas do mesmo setor também deve existir, isto é, a comunicação entre diretores, entre gerentes e entre supervisores, para que possam melhorar a informação, fazendo com que falem de maneira clara e objetiva dentro da empresa e repassem as informações certas para os demais colaboradores presentes na base da pirâmide organizacional.

Bekin (2004), também fala que a comunicação deve ser trabalhada de modo que as ideias e as ações fiquem bem alinhadas, para que assim, não ocorram ruídos, (falsas informações). A comunicação antecipa ruídos; onde não há comunicação, há boatos, e conseqüentemente, há insatisfação.

A comunicação interna é um processo interativo e constante de troca de informações, opiniões e ideias que ocorrem por meio de canais, instrumentos e ações. Esse processo facilita o diálogo entre a empresa e funcionários, e, para que ele seja bem trabalhado, é preciso que a comunicação seja de mão dupla.

Brum (2010), explica que a comunicação de mão dupla é muito importante, visto que, o funcionário tem a oportunidade de falar, expor suas ideias e opiniões diretamente com seus líderes e não apenas receber a informação. Esse sistema de comunicação interna requer que, quando um funcionário estiver falando, o seu líder seja capaz de ouvi-lo. O fato de dar ouvidos a ele com atenção, demonstra reconhecimento, o que gera valorização ao indivíduo.

Bekin (2004), cita que a finalidade do endomarketing é deixar claro aos funcionários quais são os objetivos da empresa em que ele está inserido, e, para que isso ocorra, a empresa precisa conhecer seu público interno e saber como se comunicar com eles a respeito.

Algumas organizações já têm claro que a informação é o produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com os seus empregados. Por isso tomam a decisão de implementar um programa de endomarketing, cujos recursos sejam capazes de fazer fluir a informação internamente. (BRUM, 2003, p. 49).

A democratização da comunicação interna bem estabelecida dentro das empresas que desejam praticar o endomarketing é fundamental, dado que quanto mais os funcionários estiverem informados e preparados, mais comprometidos eles estarão com os objetivos e a missão da organização.

## 5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Marques (2016), o clima organizacional é medido por meio da concepção que o indivíduo tem do ambiente interno da empresa em que trabalha, ou seja, o seu nível de satisfação.

Ferreira (2017), diz que é impossível mensurar o clima de uma empresa sem fazer relação com a motivação.

(...) O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a "qualidade" do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser mudado. É por meio do clima organizacional que se expressam as percepções das pessoas em relação a organização em que trabalham. (FERREIRA, 2017, p. 47).

A pesquisa de clima é uma ferramenta muito importante de gestão estratégica, a qual permite identificar como os funcionários se sentem na empresa que os empregam, além de ajudar a aumentar a eficiência da organização, uma vez que contribui para a formação de um ambiente que atenda às necessidades dos integrantes que pertencem a ela e coopera para o atingimento de seu objetivo final.

Brum (2003), explica que a pesquisa de clima organizacional é bastante significativa para as empresas que procuram avaliar, examinar e monitorar o que os colaboradores pensam e como se sentem dentro da empresa em que atua, com o propósito de buscar melhorias em seu ambiente empresarial. Para isso, é preciso ter em mente que essa pesquisa mede a percepção que os funcionários têm em relação aos pontos analisados e não necessariamente a realidade da empresa, deste modo, a organização que aplica esse questionário precisa estar preparada para ouvir as críticas e os elogios, e, entender que muitas vezes, é preciso mudar a percepção dos indivíduos que ali trabalham e não o aspecto analisado.

Bekin (2004), explana que investir nos funcionários, aumenta as chances de a organização crescer financeiramente e ganhar vantagem competitiva em relação às demais empresas que não investem em seus funcionários. E isso é possível observar nas empresas que se encontram no ranking das 150 melhores empresas para trabalhar que será apresentado ainda neste capítulo.

Brum (2003), explica que as variáveis utilizadas para medir o clima são os fatores relacionados a gestão de recursos humanos, como o tipo de trabalho

realizado, salário e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a comunicação, o treinamento, o desempenho profissional e o relacionamento interpessoal.

A pesquisa pode ser medida por meio de questionário ou formulário; ela também pode ser realizada através da própria empresa ou por uma empresa terceirizada especializada na aplicação deste. A vantagem de uma empresa terceirizada é que os funcionários se sentem mais confortáveis para expor sua opinião sobre o assunto abordado, dado que ele é feito de maneira anônima.

Para que seja possível atingir a proposta deste trabalho, será realizada a análise da pesquisa de clima organizacional através da empresa Você S/A, uma revista especializada na aplicação de pesquisas de clima organizacional, posteriormente, será apresentado o resultado desta análise e a sua relação com o endomarketing.

a) A empresa

A revista Você S/A é uma empresa especializada na aplicação de pesquisa de clima organizacional. Em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), elas elegem anualmente as 150 melhores empresas para trabalhar por meio de um ranking o qual é dividido por 21 setores e a classificação é feita de acordo com a maior pontuação em cada setor. As melhores empresas são aquelas que enfatizam a gestão de pessoas e bom clima organizacional.

Podem participar deste guia – as 150 melhores empresas para trabalhar, empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas que tenham no mínimo, 100 funcionários (CLT) e operem no mercado brasileiro e/ou internacional há pelo menos três anos.

A avaliação é feita por meio de questionário, que é dividido entre o da empresa e o do funcionário.

b) O questionário

O questionário da empresa é ainda dividido em dois segmentos, o primeiro é sobre as informações gerais da organização (número de funcionários, missão, valores e grau de instrução da equipe, e entre outros). E o segundo segmento se refere a



avaliação da empresa e inclui 12 categorias, as quais verificam as políticas e as práticas de RH adotadas. O questionário das informações gerais, a avaliação qualitativa das práticas e a auditoria do jornalista durante a visita, geram o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP), que representa 35% da nota final da empresa.

O questionário do funcionário, mede a percepção que o colaborador tem da organização em que atua, do trabalho em si, dos chefes e dos colegas. Aqui, é avaliado a companhia em doze categorias: *Employer Branding*, Comunicação Interna, Participação e Autonomia, Sustentabilidade e Diversidade, Relações Interpessoais, Carreira, Processos e Organização, Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Gestão de Conhecimento e Educação Corporativa, Liderança, Reconhecimento e Recompensa, Gestão Estratégica e de Objetivos. A pontuação obtida nesse questionário representa 65% na composição da nota final da empresa e tem o nome de Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQTA).

O Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) é a nota final da empresa, é o que trará o resultado geral das melhores empresas, e esse resultado é obtido através dos outros dois índices anteriores, o IQAT e o IQGP.

c) Ranking das 150 melhores empresas para trabalhar

No anexo A, se encontra a divulgação da lista das 150 melhores empresas para trabalhar no ano de 2019. O ranking evidencia as melhores empresas com a maior nota final em cada setor, de acordo com a pontuação.

As empresas estão separadas por setor e não por ordem das melhores empresas. As três melhores empresas de acordo com a classificação de maior pontuação são: Kordsa, Brasal Refrigerantes e Alcoa. Com isso, serão apresentadas a seguir as razões que as levaram a atingir o topo deste ranking e qual é a sua relação com o endomarketing. As informações levantadas foram extraídas das reportagens divulgadas no site da revista *você S/A* e também do próprio site da empresa de estudo.

**1º Kordsa – Setor: Indústrias diversas, nota final: 87,5**

A empresa possui matriz em Camaçari, região metropolitana de Salvador (BA). É uma empresa multinacional turca que opera no ramo de manufatura têxtil, sua

principal atividade é fabricação de fibras e filamentos sintéticos e artificiais. É líder na produção de alta tenacidade de fio de poliéster, além de produzir fios de nylon e tecido para pneumáticos.

João Augusto Teixeira entrou na empresa como diretor de manufatura em 2011, e se deparou com um cenário crítico: problemas financeiros, funcionários desmotivados, ausência de comprometimento dos funcionários e a possibilidade do fechamento da fábrica. Sem recursos para investir em inovação e infraestrutura, a estratégia de João e de toda a nova diretoria foi engajar os trabalhadores fazendo transformações consistentes na cultura e nas práticas de recursos humanos.

Logo, ele juntamente com sua equipe começaram a estudar e a realizar pesquisas de engajamento e perceberam que um dos pilares para a mudança, era gerar comprometimento aos seus funcionários. Uma de suas prioridades foi então mudar o clima organizacional, com mudanças nas políticas de gestão de pessoas e trabalhando a liderança, visto que o engajamento vem de acordo com o modo que os gestores tratam os funcionários. Os líderes passaram a ouvir mais os funcionários, e começaram a fazer reuniões que os envolvessem, com o intuito de fazê-los conhecer a situação atual da empresa, e isso fez com que eles entendessem e se comprometessem com a ela.

Com toda a mudança cultural que a empresa passou, ela começou a receber *feedbacks* positivos de seus funcionários como por exemplo se sentiam orgulhosos em fazer parte dela. João conta que a empresa passou a envolver os colaboradores em todos os processos da Kordsa, lá, eles montam comissões e pedem opinião.

**2º Brasal Refrigerantes - Setor: Bens de consumo (alimentos e bebidas),  
nota final: 87,1**

A Brasal refrigerantes é uma empresa que fábrica, comercializa e distribui produtos da marca Coca-Cola e todo o portfólio da Cervejaria Heineken do Brasil e Leão Alimentos e Bebidas. Possui sede e fabrica em Taguatinga, cidade de Brasília (DF).

Na visão do diretor-geral, Jean Claude, o que fez a empresa estar nas melhores colocadas do guia - Você S/A das melhores empresas para trabalhar, é o fato dela oferecer diversos benefícios, respeito ao colaborador e o quanto ele se sente bem em fazer parte do time.

Jean diz na entrevista que investir nas pessoas faz bem para o colaborador e para a empresa e é tão importante quanto investir em tecnologia e inovação. Um conjunto de fatores que gera reciprocidade e, com isso, maior produtividade e engajamento. Escutar e repassar *feedback* é um dos princípios da empresa, deste modo, o colaborador sabe que pode se manifestar e será ouvido.

A empresa investe fortemente em treinamento, desenvolvimento, liderança e na construção de um plano com salários e benefícios mais competitivos. É uma empresa que acredita na importância da excelência em gestão de pessoas e se preocupa com a qualidade de vida de todos seus integrantes. A valorização dos funcionários é algo primordial e com isso ela investe em diversos benefícios que contribuem para deixar seus colaboradores motivados. Seu objetivo é melhorar o clima organizacional, fazendo com que os funcionários se sintam envolvidos, valorizados e vistos como prioridade para a empresa.

### **3º Alcoa – Setor: Siderurgia, nota final: 86,6**

A Alcoa é uma empresa multinacional que trabalha em diversos elos da cadeia produtiva de alumínio desde a mineração de bauxita, ao refino da alumina, produção de lingotes e pó de alumínio. No Brasil, ela possui três unidades produtivas, em Poços de Caldas (MG), São Luís (MA) e Juruti (PA).

Segundo a diretoria da empresa, o que levou a conquista do ranking melhores empresas para trabalhar do guia você S/A, foi devido ao resultado de um trabalho positivo, políticas de desenvolvimento profissional, e aos programas de inclusão e diversidade desenvolvidos pela companhia. A empresa possui valores como: agir com integridade, trabalhar com excelência e cuidar das pessoas. Além disso, ela busca por um ambiente de diversidade e inclusão, através dos programas AWN (rede de apoio às mulheres) e EAGLE (rede LGBT+).

A empresa entende a importância dos *feedbacks* abertos, os quais permitem que as pessoas tenham liberdade para falar o que pensam, e isso é muito trabalhado na liderança. Existem programas de engajamento que envolvem não só os colaboradores, mas também sua família e amigos. É uma empresa que atrai muito jovens talentos e estagiários, e ela sempre busca por esses talentos mais próximos da organização. A empresa oferece muitas oportunidades de crescimento interno, além da expatriação de colaboradores para outros países.

## 5.1 Análise do resultado

Conforme o ranking da pesquisa das melhores empresas para trabalhar, as três melhores empresas analisadas possuem características similares às do endomarketing. Todas essas empresas têm em comum a valorização dos colaboradores, o programa de marketing interno, marketing de benefícios, crescimento profissional, plano de carreiras, além da preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, e, tudo isso está ligado aos objetivos, princípios e ações do programa de endomarketing, que tem como finalidade promover a motivação e o engajamento do público interno, para que juntos à empresa, possam chegar aos objetivos organizacionais.

No decorrer da análise da pesquisa levantada, é perceptível a relevância de um ambiente de trabalho apropriado para satisfação dos funcionários, em que eles se sintam parte da organização e de suas conquistas. A área de gestão de pessoas é a mais trabalhada dentro das organizações que buscam por excelência e crescimento, visto que trabalhar a motivação é fundamental para reter e atrair novos colaboradores. É devido a isso que o marketing de benefícios oferecido por essas empresas ganham destaque. Junto aos inúmeros benefícios que essas empresas oferecem, está o constante processo de preparação dos colaboradores, que beneficia tanto o próprio funcionário que adquire maior conhecimento profissional, quanto à empresa, com seus resultados diretos.

Ao se tratar do mercado de trabalho, as pessoas também procuram crescimento pessoal e profissional; elas buscam agregar valor no ambiente de trabalho, se sentir parte da empresa e colaborar para o crescimento organizacional. Para isso, elas precisam estar inseridas em um bom ambiente de trabalho com o melhor clima organizacional possível, para que assim, consigam executar suas atividades com êxito, trazendo resultados pessoais e para a organização. Portanto, o endomarketing é visto como uma ferramenta relevante para as organizações que buscam por um diferencial competitivo para o seu crescimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou analisar os benefícios que o endomarketing pode oferecer no interior de uma organização, trabalhando a motivação dos colaboradores, com o propósito de ser um diferencial para as empresas que procuram satisfação e comprometimento de seus funcionários para alcançar seus objetivos.

Para responder os problemas de pesquisa levantado no início deste trabalho, é possível afirmar que a hipótese é verdadeira, visto que, no momento em que um funcionário é levado a se envolver com a empresa, ele se sente valorizado e reconhecido, e com isso, tende a exercer melhor suas atividades, aumentando sua produtividade e contribuindo para o crescimento organizacional.

A partir do resultado da pesquisa apresentada, é possível afirmar que as melhores empresas para trabalhar são aquelas que focam em seus funcionários, trabalhando sua motivação e o engajamento para atingirem os objetivos empresariais. E isso, está diretamente relacionado ao que os principais autores mencionados neste trabalho falam sobre os objetivos, princípios e ações do programa de endomarketing.

É possível concluir que o endomarketing é uma ferramenta muito importante e bastante utilizada pelas empresas que procuram um diferencial para o seu crescimento no mercado.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 186p.

BIRCK, Karin; GOMES, Luciane da S. **Endomarketing: como diferencial competitivo**. Bagé/RS: IDEAU.

BRUM, Analisa M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010. 255p.

\_\_\_\_\_. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003. 144p.

\_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000. 158p.

**Como participar das pesquisas das Melhores Empresas para Trabalhar 2020: as inscrições para os Guias VOCÊ S/A - as melhores empresas para trabalhar e as melhores para começar a carreira já estão abertas**. VoceS/A. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/especiais/como-participar-das-pesquisas-das-melhores-empresas-para-trabalhar-2020/>. Acesso em: 13 out. 2020.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012. 144p.

FERREIRA, Patrícia I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017. 188p.

**Fia e Você S/A divulgam a lista das melhores empresas para trabalhar 2019**. Fundação Instituto de Administração. 2019. Disponível em: <https://pemfia.com.br/2019/11/25/fia-e-voce-s-a-divulgam-a-lista-das-melhores-empresas-para-trabalhar-2019/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES. José C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage, 2016. 109p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2019. 176p.

MATOS, Gustavo G. de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela vida da cultura e do diálogo**. 3ed. Barueri: Manole, 2014. 207p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 213p.

## BIBLIOGRAFIAS

**Alcoa no Brasil.** Alcoa. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/about>. Acesso em: 13 out. 2020.

**Brasal Refrigerantes novamente entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil.** Brasal refrigerantes. 2019. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/refrigerantes/brasal-refrigerantes-novamente-entre-as-melhores-empresas-para-se-trabalhar-no-brasil/>. Acesso em: 13 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529p.

FERNANDES, Carla P. dos S. **Endomarketing: como as práticas dos conceitos relacionados ao marketing interno contribuem para a satisfação do colaborador.** Americana/SP: FATEC, 2014.

**Kordsa Brasil S.A. (Brasil).** EMIS. Disponível em: [https://www.emis.com/php/company-profile/BR/Kordsa\\_Brasil\\_SA\\_pt\\_1143679.html](https://www.emis.com/php/company-profile/BR/Kordsa_Brasil_SA_pt_1143679.html). Acesso em: 13 out. 2020.

LIMA, Monique. **O que levou a Alcoa ao topo do ranking de melhores para começar a carreira.** VocêS/A. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/o-que-levou-a-alcoa-ao-topo-do-ranking-de-melhores-para-comecar-a-carreira/>. 13 out. 2020.

MEIRELLES, Alexa. **Da água para o vinho: conheça a Melhor Empresa para Trabalhar 2019.** VocêS/A. 2019. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/da-agua-para-o-vinho-conheca-a-melhor-empresa-para-trabalhar-2019/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

SANTOS, Daniella M. L. dos; ALMEIDA, Yasminy T. M. de. **O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional.** Maceió/AL: CESMAC, 2015.

SILVA, Sandra R. P. da. **O endomarketing como ferramenta de motivação nas organizações.** Americana/SP: FATEC, 2013.

**Sobre a Brasal Refrigerantes.** Brasal Refrigerantes. 2020. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/refrigerantes/empresa/>. Acesso em: 13 out. 2020.

## ANEXO A – As 150 melhores empresas para trabalhar

### 1. Agronegócio

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
São Martinho	86.3
Agro Amazônia	79.6
O Telhar	77.9

### 2. Bancos

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Itaú Unibanco	82.3
Bradesco	79.8
Banco do Brasil	75.0

### 3. Bens de Consumo

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Brasal Refrigerantes	87.1
Santa Helena	83.9
Amêndoas do Brasil	81.5

### 4. Construção Civil

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Weber Saint Gobain	81.9
Pormade Portas	81.1
Tigre	79.9

### 5. Cooperativas de Saúde

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Hospital Unimed Sul Capixaba	86.5
Unimed Pato Branco	83.7
Unimed Sorocaba	82.2

### 6. Educação

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Sebrae RN	82.6
Sebrae Paraná	82.5
Senac-RN	75.5

### 7. Empresas de Benefícios

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Sodexo	82.4
Alelo	78.3
Ticket	77.9

### 8. Energia

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Cemar	82.1
Celipa	78.3
AES Tietê	77.4

### 9. Fabricantes de Embalagens

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Brasilata	83.7
Termotecnica	76.8
Tetra Pak	75.1

### 10. Farmacêutico

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Vallée S/A	80.8
Eli Lilly	79.5
MSD Farmacêutica	73.7



**11. Indústria Automotiva**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Volvo	85.7
Renault do Brasil	82.7
CNH Industrial	81.3

**12. Indústrias Diversas**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Kordsa	87.5
Weg	85.3
Suzano	83.8

**13. Logística e Transporte**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
VLI	82.3
Martin Brower	76.5
RTE Rodonaves	74.0

**14. Química e Petroquímica**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Lanxess	86.4
Basf	82.4
Dow Brasil	82.0

**15. Saúde e Nutrição Animal**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
MSD Saúde Animal	83.8
Special Dogs	79.3
Zoetis	76.6

**16. Serviços de Saúde**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
São Bernardo Saúde	85.4
Sabin Medicina Diagnóstica	83.7
Hospital Albert Einstein	82.3

**17. Serviços Diversos**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Meirelles e Freitas Cobrança Digital	85.3
Águas Guariroba	82.7
Aviva	76.4

**18. Serviços Financeiros**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Seguros Unimed	82.2
Sicredi	81.9
Sompo Seguros	81.5

**19. Siderurgia**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Alcoa	86.6
Aperam BioEnergia	80.8
Aperam South America	80.2

**20. Tecnologia e Computação**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
ClearSale	81.8
DB1 Global Software	79.8
Instituto de Pesquisas Eldorado	78.4

**21. Varejo**

EMPRESA	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)
Brasal Combustíveis	82.5
Lojas Renner	82.1
Comunicare Aparelhos Auditivos	79.2

Fonte: Fundação Instituto de Administração, 2019.