

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**COMO O ENDOMARKETING PODE AUXILIAR NA EFICÁCIA
DE UMA ORGANIZACAO DE PEQUENO POTE**

VANESSA FERREIRA DA SILVA

MARIANA
2019

VANESSA FERREIRA DA SILVA

**COMO O ENDOMARKETING PODE AUXILIAR NA EFICÁCIA
DE UMA ORGANIZACAO DE PEQUENO PORTE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da
Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para
obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Raoni de Oliveira Rodrigues Inácio.

MARIANA

2019

S586c Silva, Vanessa Ferreira da .
Como o endomarketing pode auxiliar na eficácia de uma organização de pequeno porte [manuscrito] / Vanessa Ferreira da Silva. - 2019.

26f.: Quadro.

Orientador: Prof. Dr. Raoni de Oliveira Rodrigues Inácio.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Marketing de relacionamento. 2. Motivação no trabalho . 3. Ambiente de trabalho. I. Inácio, Raoni de Oliveira Rodrigues . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.3



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Vanessa Ferreira Da Silva

Como O Endomarketing Pode Auxiliar Na Eficácia e Uma Organização De Pequeno Porte

Membros da banca

Raoni de Oliveira Inácio - Doutor - UFOP
Simone Aparecida Simões Rocha - Doutora - UFOP
Ana Cristina Miranda Rodrigues - Doutora - UFOP

Versão final
Aprovado em 17 de dezembro de 2019

De acordo

Professor (a) Orientador (a)



Documento assinado eletronicamente por **Raoni de Oliveira Inacio, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 13/02/2020, às 20:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0037686** e o código CRC **5CAD1DB9**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.000370/2020-96

SEI nº 0037686

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela saúde, pela força e determinação que me deste até aqui.

A minha família por toda dedicação e incentivo.

Ao meu marido, por todo apoio e complacência.

Ao meu filho, Nicolas, agradeço por cada momento de aprendizado, vitória e fracasso, que me tornaram mais forte e me fizeram chegar até aqui.

Agradeço também ao meu orientador Raoni pela paciência, dedicação e por todo conhecimento compartilhado.

Enfim agradeço, a todos que de alguma forma contribuíram para minha formação.

RESUMO

O mercado empresarial se altera constantemente e atualmente as empresas precisam se relacionar com um novo perfil de empregado, que requisita reconhecimento e valorização por seu esforço e comprometimento. Diante desse contexto as empresas precisam se diferenciar de seus concorrentes, para melhor se adaptar as mudanças mercadológicas. O endomarketing corrobora para eliminação de problemas de relacionamento e auxilia no aumento da competitividade da empresa, pois um ambiente interno favorável contribui para o aumento da produtividade e conseqüentemente torna a empresa mais competitiva no mercado empresarial. Diante do que foi exposto, objetivou-se com esse estudo analisar como o endomarketing pode auxiliar na eficácia de uma organização de pequeno porte, prestadora de serviços do setor de telecomunicações, localizada na cidade de Mariana/MG. Foram realizadas entrevistas junto aos funcionários da empresa, para fundamentação do estudo. Os resultados obtidos sugerem uma melhoria no desempenho e engajamento dos funcionários, quando expostos a ações de marketing interno, elementos importantes para alcance das metas e objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Endomarketing; motivação; engajamento no trabalho.

ABSTRACT

The business market is constantly changing and companies today need to relate to a new employee profile that demands recognition and appreciation for their effort and commitment. In this context, companies need to differentiate themselves from their competitors to better adapt to market changes. Internal marketing supports the elimination of relationship problems and helps increase the company's competitiveness, as a favorable internal environment contributes to increased productivity and consequently makes the company more competitive in the business market. Given the above, the objective of this study was to analyze how internal marketing can help in the effectiveness of a small organization, a service provider in the telecommunications sector, located in the city of Mariana / MG. Interviews were conducted with the company employees to support the study. The results suggest an improvement in employee performance and engagement, when exposed to internal marketing actions, important elements for achieving organizational goals and objectives.

Keywords: Endomarketing; motivation; work engagement.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.....13

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 ENDOMARKETING.....	9
2.2 FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING.....	9
2.3 MOTIVAÇÃO.....	10
2.4 ENGAJAMENTO NO TRABALHO	12
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	12
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	14
4.1 ENDOMARKETING.....	14
4.2 FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING.....	14
4.3 MOTIVAÇÃO.....	16
4.4 ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	18
4.5 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	18
5. CONCLUSÕES.....	19
6. REFERÊNCIAS.....	21
APÊNDICE.....	24
Apêndice A: Questionário aplicado aos funcionários da empresa.....	24

1. INTRODUÇÃO

Para atender ao novo contexto mercadológico, o qual é caracterizado por uma maior competitividade e exigência dos consumidores, as organizações procuram os melhores modelos e práticas de gestão (GOMES, NETO E PASQUALE, 2012; GOMES, 2018). Para que esse esforço organizacional resulte em resultados satisfatórios outros fatores também são importantes, tais como a motivação, satisfação no trabalho e engajamento dos funcionários com a organização e seus objetivos, pois estão diretamente ligados a produtividade (PIRES, 2015).

Estes novos modelos de gestão organizacional precisam estar adaptados e alinhados às estratégias da empresa para que ela possa atrair, reter e desenvolver as pessoas certas e que tenham as habilidades desejadas (WOOD JR, 2013).

A percepção de que o engajamento do funcionário resulta em melhores resultados para a organização fez com que as empresas tivessem que investir recursos substanciais em atividades voltadas para o endomarketing (FERREIRA E RAMOS, 2010). Para os autores, as atividades voltadas para o público interno, parte do princípio de que um funcionário que se identifica com os valores e os objetivos da organização trabalha, entusiasmado, engajado, comprometido e realiza as atividades de forma mais eficiente.

Assim, a concepção fundamental por trás do endomarketing é que funcionários bem informados, motivados e comprometidos sentem-se engajados com a organização e, com isso, repassam uma impressão e opinião favorável para o cliente. Essa suposição pode ser verificada no caso da empresa multinacional Sears, a qual segue um preceito baseado no trinômio funcionário-cliente-cadeia. O funcionário após ações de endomarketing se torna mais motivado, produtivo, mais ciente da importância de seu trabalho e da necessidade de se engajar mais em determinado projeto (ARGENTI, 2006; CAMPOS; PRESSLER, 2018).

No entanto o que se percebe é que a competitividade está cada vez mais acirrada entre as pequenas e médias empresas e, não apenas em organizações de grande porte como a Sears. O setor de varejo de pequenas cidades está começando a experimentar situações que antes eram peculiares às grandes organizações empresariais. A competição entre lojas, maior exigência dos consumidores, desenvolvimento econômico das pequenas cidades e a busca por melhores locais de trabalho criou um cenário no qual as pequenas e médias empresas terão que se adaptar.

Desta forma o endomarketing surge como medida estratégica para auxiliar a manter uma integração entre organização e seus clientes externos, ou seja, busca agregar valor tanto para empresa, quanto para seus funcionários (MARQUES, 2010). Permitindo criar relações mais

sólidas e duradoras com clientes, funcionários e parceiros. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo analisar *como o engajamento e o endomarketing podem auxiliar na eficácia de organizações de pequeno porte*.

Diante do que foi exposto nota-se a importância prática do tema, porém há uma necessidade de melhor compreensão sobre o endomarketing. Em uma breve pesquisa na Web Of Science (2018) nota-se que ao digitar “endomarketing” na lacuna de busca obtém-se o resultado de apenas nove estudos, o que denota uma necessidade de aprofundamento de análise (WEB OF SCIENCE, 2018).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Endomarketing

Para Garcia (2017) o endomarketing ou marketing interno são ações direcionadas ao público interno de uma empresa ou organização, visando obter o melhor desempenho e maior comprometimento dos funcionários.

Na percepção de Marques (2010) o endomarketing surge para estreitar as relações entre funcionários e empresa, além disso agrega valor e promove o desenvolvimento da organização e dos colaboradores.

Filippin (2015) afirma que as empresas estão precisando cada vez mais de funcionários que além de produtivos, sejam motivados para realização de seu trabalho. Ainda na opinião do autor se bem implantadas, as ações de endomarketing auxiliam na melhora do clima organizacional e na produtividade, pois funcionários motivados conquistam novos clientes para organização através da prestação de serviços de qualidade.

Para Nunes e Souza (2012) o endomarketing através da adaptação de ferramentas tradicionais do marketing, visa potencializar as relações de negócio da organização, pois ele busca tornar o empregado aliado da empresa, fazendo com que compartilhem os mesmos objetivos e direcionem seus esforços para alcance das metas.

2.2 Ferramentas de endomarketing

As ferramentas ou instrumentos de endomarketing são os canais de comunicação utilizados pela empresa para transmitir as informações aos mais diversos setores da empresa, através de técnicas e estratégias de marketing (BRUM, 2010). Para Torquato (2001) e Bonete (2012) essas ferramentas podem ser tradicionais (reuniões, grupos de encontros); Audiovisuais

(televisão corporativa, vídeos institucionais); Meios digitais (intranet, e-mail) ou impressos (jornais, comunicado, murais).

Segundo Tavares (2009) o processo de endomarketing possui dois enfoques básicos: a comunicação e a motivação. Para o autor esse processo deve ser contínuo com ações planejadas e definidas ao longo do ano.

Comunicação segundo Torquato (2015) é um sistema para transmissão de ideias, de conceitos e de ações desenvolvidas por uma entidade. É por meio da comunicação que uma organização estabelece consentimento, homogeneização de ideias e assimilação de propósitos (TORQUATO, 2001; CURVELLO, 2012).

De acordo com Brum (2010) a comunicação voltada para o público interno ou comunicação interna visa tornar comum os objetivos, as estratégias e os resultados, que as empresas desejam alcançar. Pois a falta de sinergia entre funcionários e empresa, influencia diretamente no desempenho da organização (BIRCK; GOMES, 2013).

Brum (2010) afirma que a comunicação interna é conjunto de ações que visa tornar compatível os interesses dos colaboradores e da empresa, por meio de diálogo, troca de experiências e colaboração mútua.

Para Garcia (2006) “a comunicação serve para produzir consenso, aceitação e consentimento”. Ainda segundo a autora a comunicação é um processo de mediação entre expectativas e interesses. Dessa forma, nota-se que a comunicação dentro da empresa auxilia na definição e concretização das metas organizacionais (CURY, 2016).

De acordo com Bekin (2004) as empresas precisam saber diferenciar os processos de comunicação e de informação, pois a informação simplesmente repassada aos funcionários não significa necessariamente a troca de conhecimento. A informação deve vir acompanhada da explicação, pois permite ao colaborador sentir-se parte do processo (BRUM, 2010). Nesse sentido, Brum (2007) afirma que a comunicação que a empresa tem com o empregado, “deve sair de cima da pirâmide cujo é a empresa e chegar até a base que é o funcionário”.

Baseado em Cerqueira (2005) pode se entender, que o endomarketing apoiado na comunicação surge como ferramenta para auxiliar no processo de mobilização do público interno, afim de comunicar os objetivos da empresa e alinhá-los aos empregados.

Bekin (2004) afirma que a comunicação que se busca com o endomarketing é uma comunicação que vai além da comunicação tradicional, de simplesmente transmitir algo. Todos devem saber o quê e o porquê estão fazendo, como suas atitudes e comportamento impactam nos resultados da empresa. “Em suma comunicação é a informação com *feedback*” (BEKIN, 2004). Para o

mesmo autor não adianta a empresa repassar as informações sem que esta se transforme em diálogo, em troca.

Para Brum (2010) “o endomarketing nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem-feitos.

2.3 Motivação

A motivação é um processo interno responsável pela intensidade, direção e persistência disposta por um indivíduo em alcançar determinado objetivo (SANTOS, 2013). Para Araújo (2006) ninguém pode motivar ninguém, mas o ambiente de trabalho pode influenciar bastante, a empresa que investe em satisfazer as necessidades de seus colaboradores terá funcionários cada vez mais motivados.

A empresa deve focar em transmitir aos seus funcionários informações claras, coerentes, centradas e bem trabalhadas, pois isso contribui de forma estratégica para aumentar a motivação dos empregados (BRUM, 2008; CURVELLO, 2012). Para os autores os processos de comunicação e endomarketing são complementares, pois funcionários bem informados tomam decisões mais assertivas, e isso contribui para um bom desempenho organizacional.

Para tornar as ações de endomarketing mais eficientes existem vários instrumentos a disposição da empresa, mas estes devem se adequar as realidades de cada organização (CAMPOS, 2012). A princípio todos os instrumentos tradicionais de marketing podem ser utilizados nas ações de endomarketing, por exemplo, jornais, comerciais, atividades comemorativas, etc. Porém Bekin (2004) salienta que alguns aspectos devem ser considerados, tais como: o contato direto com níveis diferentes da organização, processos de gratificação e a comunicação, que deve ser ampla para atingir todos os níveis organizacionais.

De acordo com Cangussu et. al. (2015) para implantar o endomarketing com sucesso a empresa precisa analisar suas necessidades, as necessidades de seus empregados e a situação atual em que se encontra, para assim escolher os instrumentos a serem utilizados nas ações de endomarketing. As empresas são feitas de pessoas, que precisam cada vez mais, estar motivadas e engajadas, para dedicar seu tempo e esforço em prol da empresa onde trabalham.

Este tem sido um dos maiores desafios das empresas na atualidade, proporcionar aos colaboradores um ambiente organizacional no qual se sintam motivados, reconhecidos e animados para realização de suas atividades (BAKKER et al., 2014).

2.4 Engajamento no trabalho

Nesse sentido o endomarketing desempenha um papel importante no que diz respeito ao processo de engajamento nas organizações, pois suas ações promovem uma integração entre os funcionários e os valores da organização (BIRK E GOMES, 2013).

Magban e Vazquez (2016) conceituam engajamento no trabalho como um estado sempre positivo, relacionado ao envolvimento, energia e disposição do indivíduo em estabelecer vínculos com sua atividade laboral e alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Oliveira e Rocha (2017) indivíduos engajados apresentam desempenhos superiores e estão conectados fisicamente e emocionalmente com suas atividades laborais.

Logo a falta de engajamento afeta o bem estar dos funcionários e impacta diretamente no desempenho da empresa (KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2017).

3. MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva qualitativa, que utiliza o método análise de conteúdo para análise das respostas obtidas.

Como técnica de coleta de dados optou-se por utilizar protocolo de entrevista semiestruturada, esse modelo proporciona maior flexibilidade ao entrevistador e ao entrevistado, pois permite acrescentar novas perguntas e observações ao longo do discurso.

As perguntas formuladas fazem referência aos termos discutidos ao longo do estudo, que são: o endomarketing, as ferramentas do endomarketing, a motivação e o engajamento no trabalho.

Para realização das entrevistas um grupo de dezessete funcionários foram selecionados aleatoriamente, devido a limitações de horário e disponibilidade da própria empresa. As entrevistas foram realizadas nos dias 15, 17, 18 e 30 de julho de 2019, no período diurno, em uma sala de reuniões cedida pela empresa.

Atualmente a empresa está localizada na cidade de Mariana/MG e atua no mercado desde 2005 como prestadora de serviços, no setor de telecomunicação.

Os entrevistados responderam às perguntas, após uma breve introdução e contextualização sobre o tema, visto que a maioria dos respondentes nunca tinha ouvido falar sobre o termo endomarketing. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e codificadas para posterior análise dos dados e cada entrevista teve duração média de 25 minutos.

As características de cada entrevistado estão listadas no quadro a seguir:

QUADRO 1- Perfil dos entrevistados

Nome	Tempo na empresa	Cargo na empresa	Idade	Gênero	Formação acadêmica
Entrevistado 1	17 dias	Coordenador de Vendas	44 anos	Masculino	Ensino Superior Completo
Entrevistado 2	2 anos	Atendente de Suporte Técnico III	28 anos	Feminino	Ensino Superior Completo
Entrevistado 3	3 meses	Representante Comercial	32 anos	Masculino	Ensino Superior Completo
Entrevistado 4	4 anos	Recepcionista	26 anos	Feminino	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 5	3 anos e 4 meses	Analista de RH	40 anos	Feminino	Ensino Superior Completo
Entrevistado 6	2 anos e 2 meses	Auxiliar administrativo II	25 anos	Feminino	Ensino Superior Completo
Entrevistado 7	3 anos e 1 mês	Representante Comercial	28 anos	Feminino	Ensino Médio
Entrevistado 8	3 anos e 8 meses	Atendente de Suporte Técnico I	23 anos	Feminino	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 9	3 meses	Atendente de Suporte Técnico III	28 anos	Masculino	Ensino Médio
Entrevistado 10	3 anos e 3 meses	Atendente de Suporte Técnico III	24 anos	Masculino	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 11	2 anos e 5 meses	Auxiliar administrativo	33 anos	Feminino	Ensino Superior Completo
Entrevistado 12	3 meses	Atendente de Suporte Técnico I	23 anos	Masculino	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 13	11 meses	Atendente de Suporte Técnico I	20 anos	Masculino	Ensino Superior Incompleto
Entrevistado 14	2 anos e 9 meses	Auxiliar Administrativo II	29 anos	Feminino	Ensino Superior Completo
Entrevistado 15	3 anos	Recepcionista	27 anos	Feminino	Ensino Médio
Entrevistado 16	2 semanas	Coordenador de Comunicação e Marketing	31 anos	Masculino	Ensino Superior Completo
Entrevistado 17	1 ano e 8 meses	Representante Comercial	30 anos	Masculino	Ensino Superior Completo

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Endomarketing

As ações de endomarketing são direcionadas ao público interno de uma empresa ou organização, visando melhorias no desempenho e comprometimento dos funcionários (BEKIN, 2014). Isso fica evidente na fala do entrevistado 4.

“Quando a empresa investe, por exemplo, em treinamentos relacionados a área de vendas, relacionamento com o cliente externo, isso agrega valor profissionalmente para nós que trabalhamos diretamente com o público.”

A percepção do autor também tem semelhanças com o relato do entrevistado 6.

“As ações de endomarketing trazem novas informações e com isso adquirimos mais conhecimento para desempenhar melhor nosso trabalho.”

“Essas ações trazem novas informações e com isso adquirimos mais conhecimento para desempenhar melhor nosso trabalho.” Entrevistado 5.

Atualmente as empresas estão à procura de funcionários que além de produtivos sejam motivados para realização de seu trabalho (FILIPPIN, 2015)). Para o autor as ações de endomarketing se bem implantadas auxiliam na melhora do clima organizacional e na produtividade. A opinião do entrevistado 11 vai de acordo com a percepção do autor.

“Se todos estão satisfeitos e envolvidos acho que vão trabalhar melhor, porque um clima organizacional saudável é essencial para que todos possam desempenhar um bom trabalho.”

Na percepção do entrevistado 12.

“As ações de endomarketing são importantes porque faz o funcionário vestir realmente a camisa da empresa”.

“O funcionário irá trabalhar mais, vai elogiar a empresa e conquistar novos clientes.” Complementa o entrevistado 16.

4.2 Ferramentas de endomarketing

Existe a disposição das empresas e organizações várias ferramentas tradicionais do marketing que podem ser utilizadas para implantar o endomarketing. Nunes e Souza (2012) propõem a adaptação dessas ferramentas para promover a integração entre os objetivos organizacionais e dos empregados.

A percepção do entrevistado 15 apresenta semelhanças com a opinião dos autores. Ao mencionar nas entrevistas a possibilidade de utilização das ferramentas por parte da empresa, obteve-se a seguinte resposta:

“A utilização dessas ferramentas permite uma otimização dos serviços, melhora nosso atendimento ao cliente, o que resulta no crescimento da empresa.”

As ferramentas de endomarketing são os canais de comunicação utilizados pela empresa para transmitir as informações aos mais diversos setores internos, através de técnicas e estratégias de marketing (BRUM,2010).

Para o entrevistado 1.

“Essas ferramentas são importantes pois é uma forma de deixar todos informados sobre determinado assunto e ao mesmo tempo.”

No entanto, também evidenciou-se opiniões contrárias nas entrevistas. Contrapondo a opinião do entrevistado 1, o entrevistado 13 diz:

“Eu particularmente prefiro conversar pessoalmente, do que por meio digital. Acho que fica tudo mais claro essa seria minha sugestão.”

Percebe-se com esse relato que para algumas pessoas, incluindo os mais jovens, é importante conversar pessoalmente, olhando nos olhos, pois isso proporciona uma troca de informações mais claras e favorece o esclarecimento de possíveis dúvidas.

Observa-se que as ferramentas de endomarketing são essenciais para estreitar o relacionamento dos funcionários com a empresa, pois cria um sentimento de pertencimento e reconhecimento e isso impacta positivamente a imagem da empresa perante o público interno e externo.

De acordo com Torquato (2001) e Bonete (2012) as ferramentas tradicionais de marketing também podem ser utilizadas pela empresa para compor as ações de endomarketing. Como exemplo dessas ferramentas podemos citar: murais de recado, intranet, e-mails, palestras, etc.

O entrevistado 17 cita algumas ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa.

“Temos o workplace (facebook corporativo), eventos diversos, confraternização, palestras, mural de recados, tv corporativa, chats online (talk), gincanas.”

A empresa pesquisada disponibiliza para seus funcionários diferentes ferramentas, que auxiliam na comunicação organizacional e no relacionamento entre empresa e colaborador. Porém os próprios funcionários relatam preferir determinada ferramenta em detrimento de outras.

“Utilizo com maior frequência o chat e os ramais, porque é mais rápida a comunicação.” Retrata o entrevistado 15.

“Prefiro o chat e o Whatsapp, pois são mensagens instantâneas, a resposta é mais rápida normalmente. O mural de recados e o e-mail, por exemplo, quase ninguém olha e a tv corporativa nem todo mundo tem acesso.” Complementa o entrevistado 7.

“Confesso que eu utilizo mais o e-mail, por ser mais formal, o mural de recados também geralmente só eu atualizo. Já os outros funcionários utilizam mais o chat.” Diz o entrevistado 5.

Diante destes relatos a empresa poderia repensar suas abordagens e dar ênfase às ferramentas mais utilizadas pelos funcionários, eliminando aquelas que não são usuais, com objetivo de tornar a comunicação mais eficaz, pois ela contribui efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

4.3 Motivação

A motivação é um processo interno responsável pela direção e intensidade dos esforços de uma pessoa (SANTOS, 2013). Embora seja um processo interno, o ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido, impacta significativamente a maximização ou diminuição dos níveis de motivação.

“O funcionário não motivado ele chega e vai fazer o serviço dele até onde dá e ponto. Agora o funcionário motivado ele busca novas alternativas, ele facilita, ele cria, se ele vê algo de errado, vai buscar um jeito de melhorar.” Diz o entrevistado 4.

Para o entrevistado 15.

“Quando participamos dessas ações que ocorrem pelo menos uma vez na semana, durante alguns minutos, voltamos a trabalhar muito mais disposto, animados, querendo desenvolver mais, principalmente por causa dessa abertura que temos com a empresa e com os colegas de trabalho.”

A empresa deve focar em repassar aos funcionários informações corretas, de fontes confiáveis, para aumentar a motivação do público interno e promover uma boa imagem da empresa (BRUM, 2008; CURVELLO, 2012). O entrevistado 8 comenta:

“Os funcionários ficam mais motivados quando a empresa transmite informações sobre o que está acontecendo, pois demonstra transparência.”

“As ações de endomarketing têm impacto total na motivação, porque se ouvimos, por exemplo, um comentário de que algo vai mudar, ficamos na expectativa e nesse sentido as

ações internas devem servir para deixar as informações mais claras e evitar ruídos.”
Complementa o entrevistado 4.

Para Araújo (2006) ninguém pode motivar ninguém, mas o ambiente de trabalho influencia nesse processo, o que corrobora com a opinião do entrevistado 5.

“Acredito que ninguém pode motivar ninguém, mas acredito que é 50 % dessa motivação vem do próprio indivíduo e os outros 50% vem da empresa. Quando a empresa faz ações para buscar essa motivação ela consegue alcançar um equilíbrio interno. ”

Ao implementar as ações de endomarketing a empresa deve se atentar às necessidades do seu público interno, para alcançar maiores níveis de motivação e comprometimento (BEKIN, 2004). Para o entrevistado 1.

“A empresa pode contribuir com a motivação dos funcionários buscando conhecer as necessidades dos seus funcionários, o que cada um gosta, o que deixa ele mais satisfeito, não que todos os desejos serão atendidos, mas isso permite a empresa extrair o melhor de seus funcionários.”

“O funcionário motivado vem trabalhar bem-disposto, vai sempre buscar alcançar os objetivos organizacionais. A empresa deve buscar conhecer as necessidades de crescimento de cada um, para investir de forma mais assertiva.” Complementa o entrevistado 7.

Na opinião do entrevistado 5.

“A empresa deve ter um olhar individual para cada funcionário. O gestor deve procurar conversar com o funcionário, saber se ele está bem, se tem algo incomodando. ”

Durante a entrevista foi possível observar alguns colaboradores insatisfeitos com as ações desenvolvidas pela empresa, o que pode indicar certa deficiência nas ações desenvolvidas.

“Falta de reconhecimento, por exemplo, aceita-se uma determinada sugestão, mas a pessoa não recebe os devidos créditos, falta um pouco de transparência as vezes.” Entrevistado 4.

“A empresa poderia investir mais em reconhecimento por desempenho, plano de carreira para todos os funcionários, comissão.” Entrevistado 15.

O entrevistado 5 aponta uma possível justificativa para o descontentamento de alguns funcionários.

“Os funcionários são muito jovens, muitos deles aqui é o primeiro emprego então precisamos saber como repassar as informações, porque as vezes queremos falar uma coisa e eles acabam entendendo outra. Falta um pouco de maturidade.”

4.4 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho é um estado sempre positivo, expressado por funcionários que se identificam com os objetivos e metas organizacionais, de tal forma que passam a desempenhar suas atividades laborais com altos níveis de envolvimento e disposição (MAGBAN e VAZQUEZ, 2016). Para o entrevistado 6.

“Quando o funcionário está envolvido com a empresa, ele tem prazer de ir trabalhar, ele vai dar o seu melhor.”

Os níveis de engajamento organizacional têm uma relação importante com a produtividade e o desempenho da empresa no mercado, pois funcionários engajados se identificam com os objetivos da empresa e apresentam desempenhos superiores ao executar suas atividades laborais (OLIVEIRA e ROCHA, 2017). A opinião dos autores vai de acordo com o que acredita o entrevistado 17.

“A falta de engajamento vai deixar o cliente insatisfeito, não vamos entregar o melhor produto, nosso processo interno não vai funcionar, a organização da empresa e com isso não vamos alcançar os objetivos da empresa.”

O relato do entrevistado 13 se assemelha com a opinião do autor.

“Quando a empresa tem funcionários engajados, ninguém fica sobrecarregado. O funcionário atende bem o cliente externo, então a empresa receberá elogios e isso vai atrair mais clientes. Então quando a empresa motiva seus funcionários, ela ganha retornos financeiros, qualidade dos serviços também melhora.”

“Quanto melhor a relação da empresa com o funcionário, quanto mais motivado ele fica, melhor ele produz, ou seja, melhor resultado para a empresa.” Complementa o entrevistado 1.

4.5 Comunicação interna

Comunicação interna é um sistema que visa a transmissão de ideias e ações desenvolvidas por uma organização, com objetivo de alinhar as expectativas dos funcionários aos interesses da organização (TORQUATO, 2015).

“É importante que o funcionário saiba as metas da empresa, onde ela quer chegar, porque dessa forma todos vão falar a mesma língua e vão acompanhar o que a empresa está fazendo.” Relata o entrevistado 17.

A empresa deve transmitir ao público interno, informações claras e coerentes, pois isso contribui para um bom clima organizacional. Além disso demonstra a transparência da empresa para com seus colaboradores, aumentando assim a motivação e o engajamento organizacional (BRUM, 2008).

“A comunicação interna na empresa não é 100%, mas tem melhorado bastante porque qualquer informação errada, qualquer “telefone sem fio” prejudica todo processo”. Relata o entrevistado 7.

“Quando se tem as tarefas ou a missão bem definidas, de coisas que você tem que fazer, você fica mais motivado. Agora quando essas coisas não estão muito claras, você se sente um pouco perdido, é como se você remasse, remasse, mas sem sair do lugar.” Entrevistado 1.

A comunicação interna deve ser utilizada de maneira estratégica para facilitar as relações no ambiente organizacional e não como forma de simplesmente replicar informações (BEKIN, 2004).

“Faz muita diferença por exemplo um elogio, o feedback, mesmo que negativo acho que é importante.” Retrata o entrevistado 15.

5. CONCLUSÕES

O aumento da competitividade e a acirrada concorrência entre as empresas de pequeno porte, promove o surgimento de novos modelos de gestão e novas estratégias para retenção de talentos. Nesse contexto surge o endomarketing uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para tornar as organizações mais competitivas, através de ações voltadas para o público interno.

Este trabalho teve como objetivo analisar como o endomarketing pode auxiliar na eficácia de uma organização de pequeno porte.

Os resultados obtidos demonstram que empresas que investem em ações de valorização e reconhecimento do público interno, deixam os funcionários mais motivados e engajados com suas atividades laborais.

Para obter maior sucesso com a implementação das ações de endomarketing algumas ferramentas de endomarketing podem ser utilizadas, a fim de facilitar o processo de comunicação dentro da empresa, proporcionando rapidez na troca de informações.

A empresa analisada disponibiliza aos funcionários diversas ferramentas, o que na opinião dos entrevistados torna o processo de comunicação da empresa com o cliente externo mais eficiente. As principais ferramentas utilizadas são: tv corporativa, mural de recados,

intranet, Whatsapp institucional, Talk (salas de bate papo online), além de confraternizações, palestras, DDS (Diálogo Diário de Segurança).

Ao longo das entrevistas alguns funcionários sugerem a empresa, filtrar as informações que são veiculadas internamente, para informar a pessoa certa, no momento certo. Pois esse processo de comunicação interna transmite aos funcionários, maior transparência por parte da empresa com seus colaboradores, deixando-os mais confiantes e comprometidos com sua atividade laboral.

Diante do que foi exposto conclui-se que o endomarketing apoiado em uma comunicação eficiente, focado em conhecer e satisfazer as necessidades do público interno proporciona melhorias no nível de motivação e engajamento interno, promovendo assim o alinhamento entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos da organização.

Além disso as ações de endomarketing contribuem para o processo de tomada de decisão, uma vez que ao longo do processo a empresa adquire informações importantes sobre as necessidades de seus funcionários, limitações no ambiente de trabalho e pode trabalhar de forma eficaz para eliminá-las ou diminuir os impactos negativos por elas causados.

Dessa forma o presente estudo apresenta para as empresas o endomarketing como uma estratégia para a gestão de pessoas pois, contribui para alcançar maiores níveis de motivação e engajamento, visto que esses são elementos importantes para alcance das metas organizacionais.

O presente estudo teve como limitação, o número de respondentes, visto que a empresa possui cerca de 100 funcionários e foram cedidos para realização das entrevistas, somente dezessete. Dessa forma as afirmações não podem ser generalizadas e nem conclusivas.

Ademais a empresa no período de realização das entrevistas estava passando por um processo de reestruturação de cargos e setores. Alguns funcionários pareciam apreensivos com essa situação e dessa forma se limitavam a responder somente o que era perguntado, o que pode ter influenciado no resultado da pesquisa, tornando os dados otimistas demais. Para estudos futuros propõe-se desenvolver uma pesquisa quantitativa para avaliar de acordo com escalas, o nível de satisfação dos funcionários com cada ação de endomarketing desenvolvidas. Para que a empresa possa investir nas ações que estão dando bons resultados e abolir as atividades desinteressantes ao público interno.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação (4end ed.)**. Rio de Janeiro: Ed. 2006.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; SANZ-VERGEL, Ana Isabel. **Burnout and work engagement: The JD–R approach**. 2014.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. Prentice Hall, 2004.
- BIRCK, Karin; GOMES, Luciane da Silva. **Endomarketing: como diferencial competitivo**. Contribuciones a la Economía, Málaga/Esp, 2013.
- BONFIM, T. M. do; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. de. **Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional**. Seminários em Administração, v. 13. 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto. 2.ed. 2008.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto. 2007.
- CAMPOS, Verônica; PRESSLER, Neusa. **Gerenciamento da imagem: a influência da comunicação integrada para agregar valor econômico à marca**. Revista Movendo Ideias, v. 20, n. 2, p. 38-44, 2018.
- CAMPOS, Ana. **O Endomarketing**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/endomarketing-o-cliente-interno-e-a-chave-do-sucesso/64749/>>. Acesso em 19/11/2018.

CANGUSSU, Carlos Henrique et al. **ENDOMARKETING: Utilização como ferramenta de crescimento organizacional**. 2015.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CURVELLO, Joao José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional (2 ed)**. Brasília, BR: Casa das Musas, 2012.

CURY, V. B. **Comunicação para o desenvolvimento organizacional**. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica**. São Paulo: Summus. 2016.

FERREIRA, Camila Lopes; RAMOS, Bruno Schmidt. **O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado**. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, v. 2, n. 2, p. Páginas 71-80, 2010.

FILIPPIN, Denise Beatriz. **Valorização do colaborador: uma análise de como as ferramentas de endomarketing são utilizadas na organização SEBRAE/RS**. 2016.

GARCIA, Elisa Saatkamp. **O Marketing Interno/Endomarketing como ferramenta nas organizações**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

GARCIA, Maria Tereza; CAIM, Fabio; TRAJANO, Tania. **Marketing & Comunicação para pequenas empresas**. Novatec Editora, 2006.

GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Editora FGV, 2018.

GOMES, Celso; NETO, Claudio; PASQUALE, Perrotti. **Comunicação integrada de Marketing: A teoria na prática**. Elsevier Brasil, 2012.

KNIGHT, Caroline; PATTERSON, Malcolm; DAWSON, Jeremy. **Construindo o engajamento no trabalho: Uma revisão sistemática e uma metanálise investigando a eficácia das intervenções no trabalho**. *Revista de Comportamento Organizacional*, v. 38, n. 6, p. 792-812, 2017.

MARQUES, Hugo Carvalho. **O endomarketing como fator competitivo**. 2010.

MAGNAN, Emília dos Santos et al. **Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho.** Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.

DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa; DA COSTA ROCHA, Juliana. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

PIRES, Nilton. **A motivação e satisfação organizacional como factores essenciais de conquista de melhores resultados empresariais: Estudo de caso no Hotel Marine Club Beach Resort.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso.

REUTERS, T. **Web of Science. Web of Science [v.5.22] - Principal Coleção do Web of Science - Página inicial.** Disponível em:

[http://appswebofknowledge.ez31.periodicos.capes.gov.br/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=4E6DSohF7exLTuI161O&preferencesSav](http://appswebofknowledge.ez31.periodicos.capes.gov.br/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=4E6DSohF7exLTuI161O&preferencesSaved=>)
[ed=>](http://appswebofknowledge.ez31.periodicos.capes.gov.br/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=4E6DSohF7exLTuI161O&preferencesSav)Acesso em 19/11/2018

SANTOS, Amanda Cristina da Silva. **A influência do endomarketing na motivação dos colaboradores para a responsabilidade social.** 2013.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações.** São Paulo. Summus, 2015.

WOOD, Jr. Tomaz. PICARELLI, Filho Vicente. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários da empresa

Construto	Perguntas
<p style="text-align: center;">Endomarketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você sabe o que é endomarketing e qual sua importância? 1. (Caso o entrevistado não conheça o termo) O marketing interno é aquele voltado para o público interno, com ações que visam aumentar o engajamento e a motivação dos funcionários. De acordo com sua percepção quais ações praticadas pela empresa se encaixam nessa definição. 2. Você poderia comentar sobre as ações que a empresa realiza para o público interno? 3. Em sua opinião as ações voltadas para o público interno da empresa facilitam as operações da organização? Como? Você poderia falar sobre isso? 4. Na sua percepção como as ações do endomarketing contribuem para a evolução da empresa? 5. Quem são os principais responsáveis pela implementação das ações voltadas ao público interno? Isso é legal? O que você acha disso? 6. Em linhas gerais como você avalia as ações desenvolvidas internamente da empresa? Por que? 7. Como ações da empresa voltadas para os funcionários impactam no trabalho? Na realização do trabalho, na socialização, comunicação. Etc...
<p style="text-align: center;">Ferramentas de endomarketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais ferramentas são utilizadas pela empresa para transmitir as informações necessárias a cada setor? 2. A empresa utiliza mecanismos de colaboração entre os funcionários? Quais? Você poderia comentar como isso é feito... 3. As ferramentas utilizadas pela empresa para uma boa relação entre os funcionários são eficientes? O que você acha? O que poderia melhorar?

<p style="text-align: center;">Motivação</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fale sobre o impacto das ações internas sobre a motivação dos funcionários. 2. Descreva quais fatores organizacionais desempenham um papel motivador para você. 3. Descreva quais fatores organizacionais desempenham um papel desmotivador para você. 4. A motivação para se trabalhar é importante para você? Por que? Como uma empresa pode contribuir com isso? 5. Relate a importância de uma empresa conhecer as necessidades do seu público interno? 6. Quais os impactos da empresa motivar os funcionários? É importante a empresa motivar os funcionários? Por que? Como ela pode contribuir?
<p style="text-align: center;">Engajamento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comente sobre como a relação entre ações internas motiva as pessoas a se relacionarem com ela? 2. Você estar envolvido com a organização faz com que haja maior produtividade? 3. Qual impacto da falta de engajamento no alcance dos objetivos organizacionais? 4. Você se sente membro importante dessa organização? Por que? 5. Qual sua reação quanto às políticas internas da organização? Você acha coerente? O que você melhoraria? 6. Como você avalia o nível de engajamento no seu setor?
<p style="text-align: center;">Comunicação interna</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os funcionários sabem sobre os diversos assuntos da empresa? Qual sua percepção sobre a comunicação interna? Teria como melhorar? Qual sua sugestão? 2. A comunicação interna auxilia no seu rendimento? Como?

<p style="text-align: center;">Comunicação interna</p>	<ol style="list-style-type: none">3. A troca de informação entre a empresa e o ambiente externo auxilia no desempenho da organização?4. Comente sobre os aspectos positivos e negativos de uma comunicação interna predominantemente informal?5. Descreva os principais assuntos que são vinculados nos canais de comunicação interna da empresa.6. Relate como é o processo de comunicação interna dos superiores com os colaboradores da empresa?7. Quando a empresa vai lançar um novo produto ou uma promoção como os colaboradores são informados?8. De forma geral como você avalia a comunicação interna da empresa? Como pode melhorar?
---	--