

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIANA BORGES DE SÁ**

**O ENDOMARKETING E SUA INFLUÊNCIA: um estudo de caso em uma  
empresa Multinacional do ramo do Agronegócio**

**UBERLÂNDIA/MG  
MAIO DE 2023**

**MARIANA BORGES DE SÁ**

**O ENDOMARKETING E SUA INFLUÊNCIA: um estudo de caso em uma empresa  
Multinacional do ramo do Agronegócio**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador (a): Profa. Dra. Camilla  
Soueneta Nascimento Nganga**

**UBERLÂNDIA/MG**

**MAIO DE 2023**

**MARIANA BORGES DE SÁ**

**O Endomarketing e sua influência: um estudo de caso em uma empresa multinacional do ramo do agronegócio**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Banca de Avaliação:**

---

**Profa. Dra. Camilla Soueneta Nascimento Nganga**  
**Orientadora**

---

**Membro**

---

**Membro**

**Uberlândia (MG), 07 de maio de 2023.**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal apresentar como as práticas do Endomarketing em uma Multinacional do ramo do Agronegócio influenciam na satisfação e desempenho dos seus colaboradores. Como objetivos específicos o estudo buscou compreender se o Endomarketing aplicado abrange todas as áreas que envolvem os colaboradores e se a companhia consegue aplicar de maneira efetiva alcançando maximização dos resultados. Foi realizada uma pesquisa descritiva com a realização de entrevistas com seis colaboradores de com mais de dois anos de empresa, através de um questionário com perguntas abertas que possibilitou os entrevistados a compartilharem as suas experiências em três áreas que a Endomarketing impacta, na motivação e satisfação no cotidiano, os possíveis impactos na relação com a empresa e nos vínculos com colegas e ambientes de trabalho. Os resultados da pesquisa demonstraram que o Endomarketing aplicado pela companhia é pensado em todas as áreas do trabalho, desde no planejamento dos seus escritórios modernos que estimulam a criatividade e interação entre equipes fugindo da rigidez corporativa, no modelo de gestão focado no desenvolvimento de pessoas até aos benefícios ofertados pela companhia que abrangem bem-estar físico e mental que impactam diretamente na qualidade de vida dos colaboradores. Assim, a empresa consegue manter o seu público interno satisfeito suficiente para estarem motivados para realizarem suas funções com dedicação, desenvolvem desejo de construção de carreira e recomendam a empresa para outras pessoas.

Palavras- Chave: Endomarketing; Satisfação; Bem-Estar; Maximização de Resultados; Agronegócio.

## ABSTRACT

*The main objective of this work is to present a study on how the practices of Endomarketing in a multinational in the field of Agribusiness influence the satisfaction and performance of its employees. As specific objectives, the study sought to understand if the applied Endomarketing covers all the areas that involve employees and if the company can apply it effectively, achieving maximum of results. A descriptive research study was conducted with interviews with six employees from different areas and with more than two years in the company through a questionnaire with open questions that allowed the interviewees to share their experiences in three areas that Endomarketing impacts on daily life: being in motivation and satisfaction, the possible impacts on the relationship with the company, and bonds with colleagues and work environments. The results of the research showed that the Endomarketing applied by the company is thought of in all areas of work, from the planning of its modern offices that stimulate creativity and interaction between teams escaping from corporate rigidity, in the management model focused on the development of people, to the benefits offered by the company that cover physical and mental well-being and directly impact the quality of life of employees. With this, the company manages to keep its internal public satisfied enough to be motivated to perform their functions with dedication, develop a desire to build a career, and be willing to recommend the company to others.*

*Key words: Endomarketing; Satisfaction; Welfare; Maximization of Results; Agribusiness.*

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho é o local onde as pessoas passam a maior parte do dia e como consequência, suas relações interpessoais diárias influenciam fortemente em seus desempenhos profissionais, desde a qualidade da entrega de seus resultados como também na satisfação de executá-las (BEKIN,1995). As organizações estão explorando e se desenvolvendo no campo das relações e ambiente de seus colaboradores, buscando os fatores que contribuem com a motivação para desempenharem suas funções com vontade e excelência, o que conseqüentemente faz com que atinjam os melhores resultados para a empresa (CHIAVENATO, 2008).

A partir desse cenário, nas últimas décadas, as empresas passaram a investir em novos modelos de ambiente dos escritórios a fim de proporcionar melhores experiências aos seus colaboradores, e empresas como *Startups* e Multinacionais possuem destaque por seus escritórios descontraídos e atrativos, desde a sala de jogos à cultura de *happy hours* semanais, transformando suas salas em clima de festas. E essas mudanças não ficam somente nos ambientes, mas se expandiram para os modelos de gestão, benefícios oferecidos que vão além do comum ofertado, flexibilidade e liberdade dos seus colaboradores para escolherem até mesmo suas grades de trabalho. (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018).

Com o rápido desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, o capital humano passou a ser o grande diferencial, e conseqüentemente uma das principais vantagens competitivas das empresas. (BEKIN,1995). As organizações é o conjunto das pessoas, são elas que produzem, vendem, servem ao cliente, gerenciam e dirigem os negócios da empresa. E a forma como as pessoas se comportam, decidem, agem, cuidam dos clientes, é influenciada principalmente pelo ambiente que elas trabalham, por isso está sendo tão investido atualmente. (BEKIN, 1995).

Como mencionado, as empresas Multinacionais praticam o Endomarketing em seus locais de trabalho a fim de proporcionarem maior qualidade e conforto aos seus colaboradores, A empresa que será estudada nessa pesquisa, é uma Multinacional que está entre as primeiras empresas do mundo no campo de produtos químicos agrícolas e sementes, tem como um dos seus principais diferenciais: os seus ambientes de trabalho dinâmicos e atrativos, os benefícios ofertados e a flexibilidade das jornadas dos seus colaboradores.

Diante do exposto, esse estudo tem como objetivo geral analisar como as práticas do Endomarketing influenciam na satisfação e no desempenho dos seus colaboradores, fazendo

com que se sintam motivados e satisfeitos para atingir as metas e resultados propostos pela companhia.

Faz-se necessário esse estudo para compreender e avaliar em como esse modelo de trabalho pode influenciar na qualidade de vida dos colaboradores, fazendo com que tenham o anseio pela construção de carreiras longas e duradouras, consigam cada vez mais maximizar os resultados sem a companhia realizar grandes rotatividades de equipes, mantendo a qualidade dos trabalhos realizados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Endomarketing e sua inserção nas organizações**

Devido à alta concorrência do mercado, as empresas mais desenvolvidas entenderam que o capital mais valioso e determinante de suas companhias é o capital humano, usando como diferencial os seus investimentos nessa área, pois empresas comuns possuem ambientes comuns, enquanto empresas inovadoras investem na direção para o trabalho de seus colaboradores (SINEK, 2012, p.106).

As empresas começaram a apostar em seu público interno e entenderam que enquanto tiverem seus colaboradores motivados, isso fará um efeito dominó refletindo no tratamento de seus clientes que estarão em contato com seus colaboradores em cada setor da companhia. (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

A partir desse cenário, surge o Endomarketing, que é o marketing voltando para o público interno das empresas – ou seja, seus colaboradores, e tem como por objetivo vender os seus valores, crenças e missões aos colaboradores a fim de que repassem essas características em seus comportamentos no cotidiano, mas principalmente nas suas prestações de serviços com o público externo. As companhias entenderam que ao focarem no ambiente interno acabam criando uma sincronia da comunicação, estreitando as relações e criando um ambiente favorável e harmonioso, visando proporcionar qualidade e excelência nos serviços prestados. (BEKIN, 2004).

Ainda é um pouco confundido o Endomarketing com a gestão de recursos humanos, mas não são a mesma coisa, embora possuam muito em comum. O segmento de recursos humanos proporciona ferramentas a serem utilizadas pelo marketing interno, como por

exemplo, planejamento de carreiras, treinamentos, e Endomarketing utiliza tais recursos para o aprimoramento do desenvolvimento e capacitação dos colaboradores. (BEKIN, 2004).

Até algumas décadas atrás, o principal grupo a ser privilegiado para os interesses das entidades eram os Acionistas (CHIAVENATO, 2008), mas atualmente com a agilidade de informações e em era de inovação, o capital mais valorizado é o intelectual e não mais somente o capital financeiro. Os colaboradores contribuem com seus conhecimentos, capacidades, habilidades, contribuindo em tomadas de decisões que dinamizam a organização. (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018).

No Endomarketing, a comunicação possui um papel diferente do habitual, ela tem como foco a consciência do colaborador e não apenas a transmissão de uma mensagem, por exemplo dos níveis superiores para os demais níveis. Tem como um dos seus principais objetivos fazer com que o funcionário entenda a sua importância como parte do processo produtivo, que seu desempenho é fundamental para os resultados da empresa, e que suas atitudes influenciam na maneira como os consumidores finais irão enxergar a organização através da forma que suas necessidades são atendidas. (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018).

De acordo com Chiavenato (2008), as pessoas, colaboradores das empresas são os ativadores inteligentes de recursos organizacionais. Quando são tratadas como parceiros e trabalham em um ambiente motivador, as pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento, na expectativa de colher retornos desses investimentos, seja através de salário, incentivos financeiros, perspectiva de carreira.

O autor ainda afirma que qualquer investimento somente se justifica se houver retorno razoável e Endomarketing é um dos principais fatores que as companhias investem para conseguirem manter ou aumentar os níveis de satisfação de seus colaboradores a fim de que sintam que seus investimentos pessoais e em grupo retornam em forma de compensação. Por meio de quatro fundamentos, Bekin (1995) definiu o Endomarketing conforme constam no Quadro 1.

**Quadro 1 - Fundamentos BEKIN**

<b>Definição</b>	Ações planejadas e dirigidas ao público interno
<b>Conceito</b>	Foco no alinhamento de informações
<b>Objetivos</b>	Construir uma relação com os colaboradores baseada na lealdade e troca
<b>Função</b>	Aproximar o entendimento e pertencimento do cliente interno

**Fonte: BEKIN (1995)**

O Endomarketing está relacionado em boa parte com à comunicação. É fundamental que toda empresa tenha planejado uma sólida base de informação e comunicação, presume-se

que todos os colaboradores tenham responsabilidade de disseminar e compartilhar as informações. (BEKIN,1995).

O capital humano possui diversas características, mas dois aspectos fundamentais são talento e contextos (CHIAVENATO, 2008). Não basta apenas possuir talentos isolados na companhia, é necessário que sejam integrados em uma relação que tenha um contexto acolhedor, favorável e incentivador proporcionando oportunidades de desenvolvimento e crescimento (MARTINS; HONÓRIO, 2012).

Vale ressaltar que esse cenário demonstra que o Endomarketing deixou de ser considerado apenas um novo conceito de mercado e passou a ser relacionado também em sua maior parte à postura de gestão das empresas e ambiente, carrega um significado importante de que não se trata mais de lidar com pessoas e transformá-las em talentos, mas também do contexto, ambiente onde elas trabalham, principalmente quando se fala do fator intelectual do capital humano. (CHIAVENATO,2008).

Quando se trata sobre o local de trabalho, construir um ambiente saudável tem sido um dos maiores desafios estratégicos para o bem-estar no trabalho e reputação para as empresas que se empenham em aplicar boas práticas organizacionais (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018). O mercado atual trouxe uma temática pouco tratada no passado, mas que atualmente é posto como prioridade: como lidar com o que se espera do trabalho, levando em consideração a vida pessoal do colaborador, os impactos das atividades na sua convivência com sua família e por último não menos importante, a sua saúde mental, ou seja, como o trabalho afeta a qualidade de vida do trabalhador. (LOMINGI-FRANÇA, 2010).

Essa temática fez com que as empresas desenvolvessem novos hábitos de qualidade de vida no trabalho, entendendo que o bem-estar e a integração harmoniosa entre as pessoas e suas equipes são fatores que influenciam positivamente no trabalho e na reputação da organização. (LOMINGI-FRANÇA, 2010).

Na corrida da competitividade de mercado entre as empresas, atualmente, a comunicação se tornou um diferencial estratégico, sendo assim, a organização que possuir uma boa dinâmica de disseminação de informações entre o seu público interno poderá se destacar, pois nota-se que a partir do momento que há um ambiente interno em harmonia com os objetivos da organização, a satisfação dos seus colaboradores é projetada ao seus clientes externos através dos serviços prestados, conseguindo assim alcançar a marca de se tornar mais eficiente e mais competitiva. (CHIAVENATO, 2008). A seguir, são apresentados os resultados de estudos anteriores que investigaram a percepção de colaboradores quanto ao Endomarketing.

## 2.2. Estudos Anteriores

Santana, Pessanha, Porto e Dos Reis (2019), analisaram as ferramentas de Endomarketing utilizadas em uma empresa de comunicação na cidade de Campos dos Goytacazes (RJ), e como resultados notaram que após práticas ativas do Endomarketing focado na motivação dos colaboradores e na integração da equipe com objetivo de melhorar a qualidade do serviço oferecido ao cliente externo, mostraram uma elevação das condições de trabalho apresentadas no aumento de leitores atraídos pelas informações divulgadas pelos canais da empresa, na qual não existia antes da aplicação das práticas do Endomarketing devido ao esforço da companhia em manter todos os seus colaboradores informados de todas as mudanças e evoluções da empresa.

Silveira, Marques e Galdino (2018) realizaram um estudo em uma Indústria Sucroenergética na cidade de Goianésia (GO), onde seu objetivo principal era identificar se os colaboradores da empresa detinham conhecimento sobre a companhia e os possíveis reflexos decorrentes das práticas do Endomarketing, e obtiveram como resultados que o Endomarketing preenche a necessidade de atender o público interno e que sua aplicação deve ser feita por etapas, iniciando o foco no seus colaboradores terem conhecimento sobre a empresa através de canais de comunicação para todos, depois em métodos de a companhia conseguir transmitir a sua visão e objetivos através de um programa que envolve todas as partes.

Com esse programa, resultou em uma alta expectativa na melhora dos seus resultados referentes aos seus colaboradores terem desenvolvido um sentimento de pertencimento e suas opiniões consideradas nos processos de decisão, o que isso levou a um maior comprometimento das equipes e alcance dos resultados financeiros propostos.

Gil (2018), realizou uma análise que tinha como objetivo descobrir a percepção dos colaboradores sobre o Endomarketing aplicado pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul através de um questionário encaminhado a todo quadro da Direção Geral da empresa. Os resultados da pesquisa constataram que os colaboradores reconhecem as ações de Endomarketing realizadas pela empresa visando uma melhoria no trabalho, principalmente no campo de saúde e educação. No entanto, os colaboradores sentiam falta de canais para darem *feedback*, sugestões e comentários à Instituição.

Suzin (2003), buscou avaliar se a Gerência de Análise de Crédito do Brasil utiliza os conceitos de Endomarketing para melhorar o seu desempenho, atingir seus objetivos organizacionais além de caracterizar as partes envolvidas com a Gerência. Foi realizado uma pesquisa documental e de campo, e os resultados apontaram que os conceitos de Endomarketing

são aplicados, ainda que não existia uma estratégia corporativa em todas as divisões da organização, e que através da pesquisa de satisfação foi possível notar que os colaboradores estão satisfeitos com a qualidade das condições de trabalho e liderança.

### 3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi conduzido um estudo de cunho descritivo e de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa argumenta os resultados do estudo por meio de análise e percepções. É a precisão de descrever situações que normalmente possui interpretações mais subjetivas, como por exemplo, emoções, pensamentos, opiniões e percepções. (SILVEIRA; GERHARDT, 2009). Em relação aos procedimentos de coleta de dados, foram conduzidas entrevistas com colaboradores de uma empresa do ramo do agronegócio.

O roteiro de entrevista foi construído com base na pesquisa de Silveira, Marques e Galdino (2018), e dividido em 3 seções: (i) endomarketing: motivação, satisfação e ambiente de trabalho; (ii) endomarketing e os possíveis impactos na relação com a empresa; (iii) endomarketing: vínculos com colegas e clima organizacional. As entrevistas foram realizadas em abril de 2023, com seis colaboradores da empresa de diferentes setores, que trabalham há mais de dois anos na empresa, conforme Quadro 2. É válido ressaltar que os entrevistados foram identificados por meio de nomes fictícios para prosseguir com o anonimato deles.

**Quadro 2 - Dados dos entrevistados**

Nome	Tempo de empresa	Cargo	Idade	Gênero	Duração da entrevista
Ângela	25 anos	Assistente	48	Homem	23 min 58 s
Alexandra	3 anos	Analista	23	Mulher	11 min 25 s
Francisca	2 anos	Gerente	50	Mulher	11 min 49 s
Camila	6 anos	Supervisora	31	Mulher	06 min 12 s
Bernardo	4 anos	Supervisor	36	Homem	16 min 0 s
João	3 anos	Analista	27	Homem	13 min 24 s

**Fonte: Dados da Pesquisa (2023)**

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio das entrevistas, observou-se a percepção dos colaboradores acerca do Endomarketing, seu significado e os notáveis efeitos das práticas aplicadas no dia a dia. As perguntas trataram em primeiro momento se os colaboradores concordam que existe uma relação do Endomarketing com a motivação e com os estímulos dos ambientes, depois a visão deles sobre a empresa e por fim se afeta os seus relacionamentos com os colegas de trabalho.

#### **4.1. Endomarketing: Motivação, Satisfação e Ambiente de trabalho**

Tomando como base o trabalho de Silveira, Marques e Galdino (2018), nessa seção foi analisado como os colaboradores se sentem em relação ao seu local de trabalho, suas visões sobre a empresa e como essas práticas impactam na motivação e satisfação.

Os relatos de Ângela, Alexandra, Francisca e João ressaltaram que a empresa aplica um Endomarketing efetivo, iniciando em seus escritórios que não seguem uma rigidez corporativa, mas pelo contrário, são descontraídos, estimulam criatividade e bem-estar, com espaços de diferentes disposições, e a liberdade que todos têm para se sentar em qualquer lugar e que tem facilidade para interação, o que ficou bem evidente conforme os trechos a seguir:

(...) eu acho que no que diz respeito ao mobiliário, a facilitar a sua vida para ter essa interação, é um ambiente totalmente aberto, você senta do lado...A nossa liderança tem um ambiente aberto, eles sentam junto, eles sentam do seu lado! Existem espaços privados para aqueles momentos em que você precisa ter uma discussão mais confidencial com um parceiro de trabalho, com um cliente ou com o seu líder, com o seu gestor, mas também existem os...a maioria dos espaços são abertos...Então, assim, é um espaço colorido, é um espaço que eu acho que ele foi proporcionado para estimular sua criatividade, é esse novo momento que a gente está vivendo pós-pandemia, então, assim, eu acho que é um espaço que proporciona bem-estar e criatividade, eu gosto muito! (Ângela)

(...) hoje eu trabalho no escritório, quando eu venho ao escritório, é um ambiente bem descontraído, ele me agrada visualmente, é um bom ambiente no formato geral, sai um pouco da rigidez do ambiente empresarial, e enfim, não existe uma formalização muito rústica, não demonstra um ambiente tão conservador, fica nítido o quanto a empresa se preocupa com a diversidade, inclusive dentro do ambiente, porque isso é estimulado dentro do próprio ambiente, onde os colaboradores são diversos, se sentem libertos para usar seus tipos de roupas, do seu sexo preferível, e enfim, acho que é isso.(Alexandra)

(...) normalmente eu vou uma a duas vezes por semana para o escritório, quando eu estou aqui em Goiânia, então assim, ir para o escritório sempre é bom, porque você faz o seu marketing, o network, se coliga com as pessoas, então o ambiente, é um ambiente corporativo? É um ambiente corporativo, mas é descontraído, porque assim, as pessoas usam esses dias que estão dentro do escritório para se conectar umas com as outras, né, então assim, o ambiente é descontraído, é gostoso, assim, é leve (Francisca)

(...) pela questão de, de liberdade, né, de tu conseguir ter acesso ao, ao, ao colega com, com maior leveza, até para troca de, né, troca de experiências do dia a dia ou até mesmo trocas pessoais, né?! Então, até essa questão de home office, de, de trabalho presencial flexível, então, torna-se um ambiente bem mais de troca, assim, por exemplo, e dos dias que, que, que tu vem presencial, tu acaba tendo esse contato mais, né, pessoal com as pessoas e, e, e traz um ambiente mais leve, mais, mais bacana (João)

Já os relatos a seguir, de Camila e Bernardo não mencionaram isso como um dos fatores relevantes, por trabalharem de maneira totalmente remota não possuem essa experiência diária dos escritórios, mas que ao irem esporadicamente, notam que são escritórios modernos que proporciona conforto visual. Mas pontuaram referente aos modelos de jornada de trabalho da empresa que ficou após pandemia Covid-19: o híbrido e o remoto.

(...) eu acho que eu me sinto bem confortável e acho que a XXXX ela fornece muitos benefícios, quando eu falo principalmente do meu flexível, eu vejo como um dos benefícios muito bons, assim (...) (Camila)

(...) cara, é complicado justamente por ser home office, né? Então eu não tenho essa visão de escritório como o pessoal que mora lá, que trabalha lá na sede nossa tem, né? Mas eu tenho todas as coisas necessárias para exercer meu trabalho, (...) É bem tranquilo. Eu me sinto bem à vontade de trabalhar em casa (...) (Bernardo)

Além disso, foi possível notar que esse modelo faz com que sintam mais liberdade na execução de suas demandas e que aumentou a sua motivação por poderem desenhar seus horários e distribuir melhor o seu tempo durante o dia dentro do horário de trabalho.

Ainda, com os relatos a seguir de Ângela e João, foi pontuado sobre a empresa possuir um destaque por ter como uma de suas principais características os benefícios ofertados.

(...) o Endomarketing da (nome da empresa, ela se preocupa em todos os aspectos (...), a questão de ter um convênio para você fazer uma atividade física, um convênio para você ter suporte psicológico, jurídico, em casos pessoais e profissionais, totalmente

isento da empresa, a empresa não se envolve, então até você pode levar problemas da empresa para esse suporte externo. Então, assim, a XXXXX tem toda essa preocupação em vários aspectos, e em empresas menores têm tentado evoluir, mas, assim, o endomarketing é essencial para a sobrevivência e até para a diminuição do turnover do funcionário dentro da empresa, né? (Ângela)

A companhia atualmente oferta salários e incentivos que estão acima da média salarial quando comparada com suas concorrentes do ramo, e isso a torna muito atrativa e impacta diretamente na motivação e satisfação dos colaboradores, pois entendem que a companhia está interessada em valorizar financeiramente e desenvolver o desejo de que seus colaboradores construam carreiras longas e duradouras.

#### 4.2. Endomarketing e os possíveis impactos na relação com a empresa

Nessa seção foi avaliado como o Endomarketing aplicado influencia na confiança dos colaboradores na gestão da companhia, em como essas práticas demonstram as metas e os objetivos da empresa, e o quanto impacta diretamente na vontade de recomendar a companhia para outras pessoas. Através do Quadro 3 é possível analisar de uma maneira específica essas três áreas mencionadas.

**Quadro 3- Fatores que o Endomarketing influencia**

Nome	Influência na sua confiança na gestão?	Ajuda a entender as metas e objetivos?	Quanto impacta na sua vontade de recomendar a empresa para outros?
Ângela	Influencia diretamente	Ajuda diretamente	100%
Alexandra	Influencia diretamente	Não ajuda.	100%
Francisca	Influencia diretamente	Ajuda diretamente	100%
Camila	Influencia diretamente	Ajuda parcialmente	100%
Bernardo	Influencia diretamente	Ajuda parcialmente	100%
João	Influencia diretamente	Ajuda diretamente	100%

**Fonte: Dados da Pesquisa (2023)**

Foi observado que os colaboradores possuem uma visão de que as práticas do Endomarketing aplicado atualmente é o reflexo da gestão da empresa, ou seja, que tudo que é oferecido como formas de manter os colaboradores motivados teve uma autorização da gestão

e isso demonstra quais são os princípios dos líderes, a seguir essa visão é demonstrada nas falas de Ângela e João:

(...), o Endomarketing, ele é top-down, né? Ele tem que ser aprovado. Toda decisão de uma modificação dentro da empresa, seja de um benefício financeiro, um benefício, benefício de bem-estar, benefício médico, é o líder que aprova, então, se a gente tá, se o nosso pacote abrange benefícios excelentes, é a liderança que está lutando por isso, né? Então, se aí, se um líder novo e começa a cortar benefícios que você tem...(...) você vê que, perai, tá mexendo justamente no bem-estar dos colaboradores, né?! (Ângela)

(...) vem bastante de encontro com os objetivos, né, com o que a gente conquer seguido de objetivos, tanto de, né, de, até mesmo, é, os objetivos da companhia como um todo, né, e da empresa como questão de valorização da saúde, então, isso é um ponto que vem bastante forte, né, de valorizar a saúde, então, através disso que vem a questão de planos de saúde, de tu conseguir, né, ter acesso mais, mais facilitado a uma, a um, né, a uma saúde de qualidade, né, a um bem-estar. Então, acredito que isso vem bastante de encontro com as políticas, né, gerais da empresa e que acaba cascateando ali nos benefícios e nas demais, e nos demais itens que se enquadram dentro do venda marketing, então... (João)

Já quando se refere ao Endomarketing aplicado ajudar os colaboradores a entender as metas e objetivos, as opiniões se dividiram, pois ao serem perguntados referente a esse tema, Ângela, Francisca e João abordaram uma opinião semelhante:

(...) o Endomarketing tá diretamente ligado aos nossos valores e objetivos, um deles é desenvolvimento de pessoas, então, se a gente tem um pacote de benefícios que nos oferece convênios com o LinkedIn Learning, plataforma de cursos, por exemplo, que é um grande...não sei se eu posso chamar de instituto, né? Uma empresa, que fornece vários benefícios gratuitos, a gente tem uma parte do inglês que você pode fazer, então, assim, capacitação é um objetivo, capacitar pessoas, colaboradores, é um objetivo da companhia explícito (...) (Ângela)

(...) Deixa muito claro, deixa muito claro, porque assim, pra você ter ideia, a gente teve um acidente de trabalho, tá, a gente tava no meio da convenção, parou a convenção pra falar daquele acidente, nós perdemos uma vida, então assim, foi parado tudo que tava fazendo, (...) pra falar sobre aquilo, tá, e aquilo você vê todas as reuniões, sem exceção, sem exceção, até o tal hall que foi semana passada, foi pautado em segurança de pessoas que é um dos principais valores da companhia (...) (Francisca)

(...) até questão de cursos e de colaboração na empresa, né, para te fazer algum curso de especialização, algo nesse sentido, então, tu acaba entendendo que esses benefícios que tu vê aqui na ponta são o cascadeamento das metas e objetivos gerais da companhia como um todo. (João)

Nesses relatos, é possível notar que os entrevistados entendem que através das ações oferecidas, a empresa deixa claro os seus objetivos principais, como por exemplo o seu lema, capacitar pessoas. Percebem isso através dos programas de desenvolvimento interno, planos de carreiras e cursos de aperfeiçoamento.

No entanto, Alexandra, Camila e Bernardo relataram sobre não perceberem de uma maneira tão influente nesse quesito, onde não acreditam que haja uma influência significativa nas práticas, apenas na teoria que a companhia apresenta. Em um mesmo ambiente que contenha diversidade de colaboradores, é comum que não se tenha uma mesma visão sobre o mesmo universo (BEKIN, 2002), e essas experiências diferentes contribuem ativamente para o ambiente.

Já no último fator analisado, as respostas foram semelhantes. A empresa possui uma gama de benefícios para todas as áreas que envolve na qualidade de vida dos colaboradores e uma cultura de oferecer salários considerados acima da média salarial do ramo para todas as funções, o que influencia em manter os seus colaboradores a desejarem se manter dentro da empresa, e conseqüentemente impacta diretamente na vontade dos seus colaboradores indicarem a companhia para outras pessoas, conforme algumas falas indicadas:

(...) influencia diretamente, assim, porque hoje o funcionário, ele, a gente sabe que o funcionário, ele também é movido a benefícios, né? Por exemplo, ah, tu vai buscar algo, por exemplo, no mercado de trabalho, se tu tem mais de uma opção, tu vai buscar o, né, o local ou a companhia que te traga mais benefícios, além, né, claro, do benefício financeiro, que é o salário, propriamente dito, a empresa que te valoriza ou que te, que te dê oportunidades de crescimento, tanto de, de tu ter acesso a cursos ou de tu ter, né, até questão de, de, de, né, de planos de saúde, de, de reconhecimento, desenvolvimento, enfim, tudo (...) (João)

(...) é assim, bem relevante. Bom, é porque hoje já não se compara a empresa só pela questão salarial, mas os benefícios também são inclusivos nisso, e é um fator bem relevante. (Alexandra)

(...) se alguém, como eu já passei por outras companhias, se alguém me pergunta como é a XXXXX é um ambiente super positivo para trabalhar (...) de uma forma geral o ambiente é super positivo e o endomarketing te ajuda a reforçar todos esses diferenciais que a gente tem, todo dia todo a gente está vendo a mensagem de que a

gente é uma empresa inclusiva, que a gente é uma empresa que luta pelo sucesso do produtor e isso é muito importante (...) (Bernardo)

De acordo com Bekin (2002), a ação de marketing mais barata de uma empresa é a indicação da companhia através do seu público interno, pois através das experiências de satisfação com as ações aplicadas, desenvolvem o desejo de recomendar a empresa para outras pessoas e conseqüentemente contribui para manter a reputação de destaque no mercado.

### **4.3. Endomarketing, vínculos com colegas e clima organizacional**

Tomando como base os estudos de Santana, Pessanha, Porto e Dos Reis (2019), nesta última seção buscou-se verificar se o Endomarketing influencia na qualidade dos relacionamentos entre os colegas de trabalho, se de alguma forma ajuda os colaboradores a se manterem informados sobre as novidades da empresa e por fim o quão eficaz é na criação de um ambiente positivo de trabalho.

Ao longo dessa parte, os entrevistados pontuaram em como o Endomarketing visível é explícito através de como os escritórios são coloridos, estimulam a criatividade, e de maneira estratégica são planejados para haver interações entre todos que de fato acontecem, e no conjunto geral quando se juntam aos salários e benefícios ofertados, afeta diretamente no clima dos ambientes e até mesmo nos humores dos colaboradores, conforme falas a seguir:

(...) tudo influencia ...qualquer gesto, qualquer atividade, qualquer ambiente que te ajude a sentir melhor, influencia em relacionamentos mais saudáveis, né? (...) então, assim, se a empresa proporciona benefícios que prezam pela sua saúde física e mental, com certeza isso influencia no relacionamento com seus pares e, com a sua liderança. (Ângela)

(...) quanto mais diverso é o escritório, acho que a interação, ela é melhor, ela é mais divertida (Francisca)

(...) pela questão de, de liberdade, né, de tu conseguir ter acesso ao, ao, ao colega com, com maior leveza, até para troca de, né, troca de experiências do dia a dia ou até mesmo trocas pessoais, né? Então, até essa questão de home office, de, de trabalho presencial flexível, então, torna-se um ambiente bem mais de troca, assim, por exemplo, e dos dias que, que, que tu vem presencial, tu acaba tendo esse contato mais, né, pessoal com as pessoas e, e, e traz um ambiente mais leve, mais, mais bacana. (João)

Quando se trata de clima organizacional, interação entre todas os níveis da companhia, um fator interessante a ser avaliado em no quanto a empresa está interessada em interagir com os colaboradores, em informar sobre as atualizações, mudanças e inovações da companhia, pois um fator relevante para o mercado é a harmonia e sinergia interna das companhias. (CHIAVENATO, 2008).

Foi abordado nas entrevistas, a comunicação interna como fator master para a construção de um clima organizacional e ao serem questionados se percebem indicadores que relacionam a esse quesito, e foi observado que a empresa possui diversos canais de comunicação, conforme falas indicadas:

(...) tem muitos canais de comunicação, de canais de comunicação corporativos, ativos, e diferentes canais, não só por e-mail, mas a gente tem o Yammer (plataforma interna de notícias), a gente tem a intranet, o SharePoint, então, assim, isso te ajuda a se manter informada (...) (Ângela)

(...) pelos inúmeros canais de comunicação internos, né, que a gente tem (...), então, entendo que a companhia, ela está sempre tentando te trazer a fazer com que todos fiquem na mesma página, né, dos acontecimentos, tanto regionais, nacionais ou até mesmo globais. Então, acredito que, que eles, né, peguem bem, bem, bem forte nessa questão. (João)

(...) isso faz parte da gestão, tá? A transparência. Tem coisas, assim, que são de planejamento estratégico, que não tem que ficar passando, vai até um nível, mas assim, as coisas que são, que precisam ser ditas, elas são ditas, né? E aquilo vai descendo. É bem interessante. É, pra todo mundo. (Francisca)

Com esses relatos percebe-se que a empresa possui um grande esforço de passar informações adiante para toda a companhia, pois possui plataformas específicas para divulgação das atualizações da empresa sites internos com espaço para todos com acesso possam interagir sobre assuntos destaques.

No entanto, Camila e Bernardo pontuaram que por possuir diversos canais de comunicação, acreditam que é necessário equilibrar a quantidade pois por ser uma multinacional divulgam informações a nível mundial, ocorre de superlotar as caixas de entrada dos e-mails e que muitas das vezes não conseguem acompanhar todos, mas informaram que é completamente visível esse esforço da empresa em manter todos informados sobre a empresa e seus negócios. Com isso, a empresa consegue atingir todos os níveis contribuindo assim para manter o seu clima organizacional alinhado e em harmonia, mantendo um dos seus pontos fortes para o mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão direcionando seus esforços para práticas que irão contribuir para uma qualidade de vida dos seus colaboradores, seja nos seus ambientes para quem trabalha de maneira presencial, mesmo de forma híbrida, ou também para quem possui trabalho totalmente remoto.

Ter como um dos principais objetivos o desenvolvimento de pessoas é uma questão fundamental, afinal serão essas pessoas que farão investimentos individuais na companhia, dedicação e comprometimento na realização de suas funções são diretamente proporcionais ao quanto se sentem motivados e satisfeitos na empresa.

O Endomarketing surge nesse lugar com o objetivo de atender o público interno da empresa, e pode ser aplicado em todos os aspectos que impactam os colaboradores de maneira efetiva. Iniciando em seus ambientes planejados estrategicamente para estímulos de criatividade e interações entre equipes e descontrações que proporcionam sensações de liberdade. A partir daí, analisa-se como além de salários podem contribuir para o bem-estar, não só dentro da empresa, mas principalmente fora dela, benefícios focados em bem-estar físico e mental. Por fim, destaca-se a necessidade de em uma integração do Endomarketing, através da junção das práticas palpáveis e não palpáveis.

Quando se trata sobre marketing interno, é importante que seja planejado de forma baseado no retorno dos seus colaboradores, e que sejam práticas que são adequadas de acordo com as necessidades da empresa de acordo com cada fase que ela passe.

A pesquisa demonstrou que a empresa estudada possui um histórico de boas práticas do Endomarketing pensado em todas as áreas que abrangem os colaboradores, e que também consegue se adaptar em cada fase do mercado. O problema proposto pela pesquisa foi elucidado e teve fatores relevantes para um bom planejamento de práticas efetivadas do Endomarketing.

O presente estudo demonstrou que as práticas do Endomarketing precisam estar diretamente ligadas com as metas e objetivos da companhia, precisam estar alinhadas com a gestão pois através do que a empresa proporciona é de onde os colaboradores projetam a reputação da companhia. Foi possível observar que ao perceberem que a empresa se importa com a qualidade de vida que estão proporcionando, a motivação e as satisfação aumentam e seus esforços para realizarem suas funções também.

Os resultados dessa pesquisam demonstram que é necessário que as companhias estejam atentas ao equilíbrio de tudo que é oferecido aos seus colaboradores, pois nem sempre

quantidade se refere a qualidade. É importante que as práticas sejam planejadas de acordo com as análises das necessidades do público interno, no entanto é de suma importância que sejam atualizadas a cada fase de contratação, sendo assim poderão manter sua reputação mesmo incluindo novas pessoas na companhia.

Constatou-se como limitação a este trabalho o campo restrito de pesquisa, apenas seis colaboradores de seis áreas diferentes, o que constitui uma parcela pequena do quadro funcional da companhia. Como possibilidade para estudos futuros, sugere-se estender essa pesquisa para mais níveis na companhia, principalmente as lideranças mais altas, incluindo presidência e trazer um comparativo das visões macro e micro com base nas aplicações do Endomarketing.

## REFERÊNCIAS

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

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigidas aos gerentes de agência de uma instituição financeira**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-graduação em Administração Estratégica de Empresas, FECAP, São Paulo.

CARVALHO, Adriano Dias De, SILVA, Bianca Alves Dos Reis. "A GESTÃO DE PESSOAS E O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO COOPERATIVISMO." *Revista De Carreiras E Pessoas* 7.3 (2017): *Revista De Carreiras E Pessoas*, 2017-12-08, Vol.7 (3).

CARVALHO, Daniel Carvalho de. *O Endomarketing como fator de motivação nas empresas*.2006.

CARVALHO, Jéssica Faria de, MARTINS, Érica Preto Tamaio, LÚCIO Laureny e PAPADREA, Pedro José. *Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações*.2013.

CHAGAS Anderson, LIMA-CARDOSO André, PARANHOS Paula, ALMEIDA Tânia e MOURÃO Yuri. *Um estudo sobre Habilidades Empáticas e sua importância nos Relacionamentos Interpessoais no Ambiente Organizacional*. 2006. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/um-estudo-sobre-habilidades-empaticas-e-sua-importancia-nos-relacionamentos-interpessoais-no-ambiente-organizacional>. Acesso em 13 jun.2022.

CHIAVENATO, Idalberto. *Livro gestão de pessoas*. 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*.2002.

GIL, D. *O endomarketing como elemento motivador: Estudo de caso do Banrisul*. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 4, n. 4, p. 595-605, 5 dez. 2018.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITÃO, Sergio Proença, FORTUNATO Graziela, e FREITAS, Angilberto Sabino De. "Relacionamentos Interpessoais E Emoções Nas Organizações: Uma Visão Biológica." *Revista De Administração Pública (Rio De Janeiro)* 40.5 (2006): 883-907. Web.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Saúde com qualidade de vida organizacional e pessoal: de onde vem e para onde vai este caminho de sustentabilidade? Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências. Tradução. São Paulo: Saraiva, 2010. . . Acesso em: 01 ago. 2022.

MARTINS, Andrea Arnaut Vieira, HONÓRIO Luiz Carlos. **Clima Organizacional: Uma questão estratégica de desenvolvimento em benefício da produtividade.** 2012.

MANZATO, Antonio José, SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. 2012.

OLIVEIRA, Aracelly A.; AQUINO de Castro, M.; SILVA, Tonelli da, W. O Endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações: The Endomarketing as a strategy in people management: climate influences and culture in organizations. **e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 24–41, 2018. DOI: 10.29073/e3.v2i1.19. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19>. Acesso em: 25 mai. 2022.

SANTANA, B.C.; PESSANHA, L. N.; PORTO, U.L.; DOS REIS, T.B. **Endomarketing: Estudo de caso em uma empresa de Comunicação.** Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas, v.9, n.25, p.47 – 60, 2019.

SILVEIRA, Denise Tolfo e GERHARDT, Tatiana Engel. Métodos de Pesquisa. 2009.

SILVEIRA, Glauciane.; MARQUES, Ieso Costa.; GALDINO, Matheus Teixeira. **Práticas de Endomarketing: Um estudo de caso em uma Indústria Sucreenergética.** Revista Gestão, Inovação e Negócios, v.4, n.1, p.13-47, 2018.

SUSIN, José Leandro. **Endomarketing: Um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil.** 2003. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.