

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDA STAMFORD LEIMIG DE ALBUQUERQUE

**ENDOMARKETING: VANTAGENS E DESAFIOS NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL CONTEMPORANEO**

Recife

2023

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Eduarda Stamford Leimig de Albuquerque

**ENDOMARKETING: VANTAGENS E DESAFIOS NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL CONTEMPORANEO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Ms. Andrea Karla Travassos de Lima.

Recife  
2023

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

A345e Albuquerque, Eduarda Stamford Leimig de.  
Endomarketing: vantagens e desafios no ambiente organizacional contemporâneo / Eduarda Stamford Leimig de Albuquerque. - Recife, 2023.  
57 f. .: il. color.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ma. Andréa Karla Travassos de Lima.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) –  
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2023.  
Inclui bibliografia.

1. Endomarketing 2. Ambiente organizacional. 3. Gestão de  
pessoas. I. Lima, Andréa Karla Travassos de. II. Faculdade Damas da  
Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC(2023.2-001)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDA STAMFORD LEIMIG DE ALBUQUERQUE

**ENDOMARKETING: VANTAGENS E DESAFIOS NO AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL CONTEMPORANEO**

Defesa Pública em Recife, \_\_de \_\_\_\_de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado:

---

Professor Convidado:

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, cuja orientação e força foram fundamentais ao longo desta jornada acadêmica. Sou grato pela inspiração e pela capacidade de superar desafios que Ele me proporcionou.

À minha família, expresso minha profunda gratidão por serem a base para que eu seja a pessoa que sou hoje. Aos meus pais Pedro Carlos Leimig de Albuquerque e Lilia de Castro Stamford, cujo apoio incondicional e amor moldaram o alicerce deste percurso. À minha irmã Rafaela Stamford Leimig de Albuquerque, pela paciência, compreensão e apoio constantes, que tornaram os desafios mais leves e as conquistas mais significativas. Vocês sempre demonstraram uma confiança inabalável em mim, mesmo nos momentos em que eu duvidava das minhas próprias capacidades. Agradeço sinceramente pelos valiosos conselhos, pelas risadas compartilhadas e pelos momentos juntos, que tornaram essa jornada acadêmica mais suportável, especialmente em meio a um desafiador período de pandemia.

Aos meus colegas de curso, com quem convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formanda. Aos amigos, agradeço por compartilharem risos, encorajamento e desafios. Suas amizades foram bálsamos nos momentos de pressão e celebrações nos triunfos.

Aos professores, agradeço sinceramente a vocês cuja orientação e ensinamentos foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Sua dedicação e expertise enriqueceram meu percurso acadêmico, sendo essenciais para o sucesso desta jornada. Agradeço por inspirarem meu crescimento intelectual e profissional.

Por último, dedico um agradecimento especial ao meu namorado Daniel de Araújo Procópio da Cunha. Sua presença foi fundamental para o meu sucesso não só acadêmico, mas também na vida, você trouxe equilíbrio, apoio incondicional e amor para a minha vida, obrigada por ser meu melhor amigo não só nos momentos bons, mas também nos difíceis.

Cada um de vocês contribuiu de maneira única para esta conquista, e sou imensamente grata por ter pessoas tão incríveis ao meu lado. Este trabalho é não apenas meu, mas também resultado do apoio e carinho de cada um de vocês. Obrigado por fazerem parte dessa jornada.

## RESUMO

O presente trabalho explora o tema "Endomarketing: Vantagens e Desafios no Ambiente Organizacional Contemporâneo", focando nas mudanças no ambiente de trabalho atual. O objetivo principal é analisar as vantagens e desafios do Endomarketing, com ênfase na sua aplicação em empresas de pequeno porte em Recife. O primeiro capítulo oferece uma retrospectiva histórica do Endomarketing, destacando sua evolução frente às transformações nas práticas organizacionais. O segundo capítulo aborda o surgimento do Endomarketing, apresentando sua história, métodos e ferramentas de aplicação. O terceiro capítulo destaca as vantagens do Endomarketing no ambiente contemporâneo, ressaltando seu papel na fortificação da cultura organizacional, melhoria do clima interno e aumento da motivação dos colaboradores. O quarto capítulo aborda os desafios associados à sua aplicação, propondo métodos eficazes para superá-los. O estudo de caso, focalizando a aplicação do Endomarketing em empresas de pequeno porte em Recife, oferece insights práticos. Espera-se que este trabalho contribua para uma compreensão abrangente do Endomarketing, inspirando práticas mais eficazes em ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Ambiente Organizacional; Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This paper explores the theme "Endomarketing: Advantages and Challenges in the Contemporary Organizational Environment", focusing on the changes in today's work environment. The main objective is to analyze the advantages and challenges of Endomarketing, with an emphasis on its application in small companies in Recife. The first chapter offers a historical retrospective of Endomarketing, highlighting its evolution in the face of transformations in organizational practices. The second chapter looks at the emergence of Endomarketing, presenting its history, methods and application tools. The third chapter highlights the advantages of Endomarketing in the contemporary environment, emphasizing its role in strengthening organizational culture, improving the internal climate and increasing employee motivation. The fourth chapter addresses the challenges associated with its application, proposing effective methods to overcome them. The case study, focusing on the application of Endomarketing in small companies in Recife, offers practical insights. It is hoped that this work will contribute to a comprehensive understanding of Endomarketing, inspiring more effective practices in healthy and productive work environments.

**Keywords:** Endomarketing; Organizational Environment; People Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 –</b>	<b>Características que definem o endomarketing.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 –</b>	<b>Características que definem a comunicação interna.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3 –</b>	<b>Modelo da Analise S.W.O.T.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 4 –</b>	<b>Tabela para auxiliar a construir o modelo Canva.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 1 –</b>	<b>Como você se identifica em termos de gênero?.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 2 –</b>	<b>Em qual faixa etária você se encaixa?.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 3 –</b>	<b>Qual seu atual Estado civil?.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 4 –</b>	<b>Você tem filhos ou alguém que depende dos seus cuidados?.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 5 –</b>	<b>Qual é o seu nível mais alto de escolaridade completo e incompleto?....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 6 –</b>	<b>Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?.....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico 7 –</b>	<b>Qual é a sua área de atuação na empresa?.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 8 –</b>	<b>Qual é a sua posição atual na empresa?.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 9 –</b>	<b>Você está familiarizado com o termo "endomarketing" ou marketing interno?.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 10 –</b>	<b>Como você definiria o conceito de endomarketing? Pode utilizar a caixa "Outros" para definir nas suas palavras.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 11 –</b>	<b>Endomarketing refere-se a estratégias e ações desenvolvidas pelas empresas para fortalecer a comunicação interna, motivar os colaboradores e cultivar uma cultura organizacional positiva. Envolve iniciativas que visam criar um ambiente de trabalho mais envolvente, alinhado aos valores e objetivos da empresa. Após esta breve explicação, por favor, indique se você compreende o conceito de endomarketing. (Caso não tenha compreendido o conceito de endomarketing, peço que faça uma pesquisa rápida no Google ou consulte recursos adicionais antes de continuar respondendo o formulário para melhor compreensão das perguntas.).....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 12 –</b>	<b>Você está ciente se a empresa possui iniciativas formais de endomarketing?.....</b>	<b>35</b>

<b>Gráfico 13 –</b>	<b>Mesmo sem iniciativas formais de endomarketing, você já participou de atividades informais promovidas por colegas ou grupos dentro da empresa?.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 14 –</b>	<b>Mesmo que a empresa não tenha iniciativas formais de endomarketing, como você avalia a comunicação interna atual?.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 15 –</b>	<b>Como você avalia sua satisfação geral com o ambiente de trabalho, considerando aspectos como cultura organizacional, trabalho em equipe, e reconhecimento?.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 16 –</b>	<b>Você acredita que a falta de endomarketing na empresa afeta de alguma forma a imagem da organização perante os colaboradores?.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 17 –</b>	<b>Você acredita que existem resistências específicas por parte dos colaboradores ou da liderança que poderiam dificultar a adoção de estratégias de endomarketing?.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 18 –</b>	<b>Se a empresa decidisse implementar estratégias de endomarketing no futuro, você estaria mais aberto(a) à ideia após refletir sobre o tema?.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 19–</b>	<b>Você já participou de alguma iniciativa de endomarketing na sua empresa?.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 20 –</b>	<b>Você já participou de eventos internos promovidos pela empresa para fortalecer o espírito de equipe e a cultura organizacional?.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 21–</b>	<b>A empresa busca ativamente o feedback dos colaboradores sobre as iniciativas de endomarketing?.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 22 –</b>	<b>Quais métodos a empresa mais utiliza para medir o sucesso das campanhas de endomarketing?.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 23 –</b>	<b>A empresa utiliza estratégias de endomarketing durante o processo de integração de novos colaboradores?.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 24 –</b>	<b>A empresa adota programas de reconhecimento e recompensas como parte das estratégias de endomarketing?.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 25 –</b>	<b>Na sua percepção, a comunicação interna na empresa é eficaz na divulgação das iniciativas de endomarketing?.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 26 –</b>	<b>Na sua opinião, as iniciativas de endomarketing estão alinhadas com seus valores pessoais e profissionais?.....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 27 –</b>		

	<b>Como você avalia seu próprio envolvimento nas atividades de</b>	
<b>Gráfico 28 –</b>	<b>endomarketing da empresa?.....</b>	<b>42</b>
	<b>Na sua opinião, as iniciativas de endomarketing são relevantes para a</b>	
<b>Gráfico 29 –</b>	<b>cultura e valores da empresa?.....</b>	<b>42</b>
	<b>Quais são seus canais de comunicação preferidos para receber</b>	
<b>Gráfico 30 –</b>	<b>informações sobre iniciativas de endomarketing?.....</b>	<b>43</b>
	<b>Alguma vez você esteve envolvido(a) no planejamento ou execução de</b>	
<b>Gráfico 31 –</b>	<b>estratégias de endomarketing na empresa?.....</b>	<b>43</b>
	<b>Na sua opinião, como as práticas de endomarketing influenciam o</b>	
<b>Gráfico 32 –</b>	<b>ambiente de trabalho e o engajamento dos colaboradores?.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 33 –</b>	<b>Como você avalia a eficácia da comunicação interna na empresa?.....</b>	<b>44</b>
	<b>Você já participou de treinamentos ou atividades de endomarketing</b>	
<b>Gráfico 34 –</b>	<b>oferecidos pela empresa?.....</b>	<b>44</b>
	<b>Na sua percepção, as iniciativas de endomarketing contribuem para a</b>	
<b>Gráfico 35 –</b>	<b>sua motivação no trabalho?.....</b>	<b>44</b>
	<b>Você acredita que existem resistências específicas por parte dos</b>	
	<b>colaboradores ou da liderança que poderiam dificultar a adoção de</b>	
	<b>estratégias de endomarketing com mais frequência?.....</b>	<b>45</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>10</b>
1.2.1	Objetivo geral .....	10
1.2.2	Objetivo específicos .....	10
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>História do Marketing .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>História do Endomarketing .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Vantagens da aplicação do endomarketing .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4</b>	<b>Desafios da aplicação do Endomarketing e como superá-los.....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>51</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O primeiro registro da palavra marketing foi em 1922 por meio de um livro que se tratava de distribuição de alimentos, porém os primeiros estudos começaram a surgir em torno dos anos 1940, quando artigos foram publicados tratando das bases do assunto. Ele é uma herança da revolução industrial, com a criação de propagandas dos produtos e de guerra. A grande quantidade de produtos novos criou muitas opções para os clientes, dando origem a necessidade de deixar o seu produto mais atrativo e convencer seu público alvo que aquele era o melhor do mercado.

Com a chegada da modernidade e evolução dos conceitos de marketing, foi necessário criar várias ramificações para atender as diversas áreas das empresas e do que elas afetam. Assim surgiu o endomarketing, criado por Saul Faingaus Bekin por volta da década de 70 quando o então gerente da empresa Johnson & Johnson viu dificuldade para integrar as equipes de trabalho em torno de um objetivo comum. Assim se viu a necessidade de criar uma certa integração e motivação interna. Kotler e Keller (2012), definem o endomarketing como um processo gerencial holístico, ou seja, atua em todos os Stakeholder e nos níveis internos das empresas desde a base operacional até os níveis estratégicos.

O marketing interno propõe uma reforma do comportamento organizacional de modo geral, o presente trabalho pretende verificar as vantagens e desafios que os gerentes e estudiosos encontram ao aplicar esse método na empresa, focando em sua evolução e como afeta o mundo moderno, e como se adapta as mudanças desse novo mundo. Pretende-se também com esse trabalho as dificuldades de aplicação do endomarketing, as melhores estratégias para sua melhor aplicação e ver o ponto de vista dos colaboradores em relação a aplicação desse método e como beneficia eles diretamente.

### **1.1 Justificativa**

No atual mundo moderno, onde as gerações estão em constante interação no mercado de trabalho, se percebe como as gerações mais novas entrando no mercado de trabalho não tem mais o desejo de permanecer em uma única empresa por 20 anos, como as gerações anteriores faziam.

Os indivíduos, que geralmente são da geração Z, não estão buscando apenas dinheiro, estabilidade ou lealdade a empresa, eles presam mais felicidade no ambiente de trabalho do que ganhar muito e estar em um ambiente de trabalho tóxico, além de ter o senso que estão fazendo bem e contribuindo para uma sociedade melhor.

Há diversas exigências a serem atendidas pelas empresas e muitas delas estão em processo de elaboração, o que ocasiona uma redução ainda maior nos seus períodos de conclusão. É possível perceber que, geralmente, temos a inclinação de nos acomodar em relação a novos conhecimentos, mas como esta geração busca constantemente aprimorar-se, acabam mudando de trabalho sem muita reflexão.

Assim, como o endomarketing, como será falado mais detalhadamente mais adiante, serve como uma propaganda interna e tem como objetivos: otimizar a motivação interna, pois oferece um sentido ao ambiente de trabalho; melhorar o clima organizacional ao incentivar o trabalho em equipe; melhorar a qualidade de vida no trabalho; aumentar a produtividade e engajamento dos colaboradores. Isso promove o pensamento de pertencimento a empresa e motiva os colaboradores a acreditar no que estão trabalhando.

Vendo por essa perspectiva, o presente trabalho justifica-se mostrando que as empresas devem se habituar as mudanças dos colaboradores novos da empresa e se habituar as transformações do mundo contemporâneo, visando assim criar um ambiente de trabalho mais saudável e que torne mais atrativo para gerar mais produtividade.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo principal mostrar as vantagens e desafios do Endomarketing no ambiente de trabalho atual, considerando suas mudanças e os impactos positivos ou negativos que ele provoca. Mostraremos também, uma pesquisa que investigará a aplicação do endomarketing em empresas de pequeno porte em Recife pelos olhos dos colaboradores de algumas empresas, ampliando a compreensão sobre essa estratégia nesse contexto específico.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as dificuldades de aplicação do endomarketing em empresas;
- b) Levantar as melhores estratégias de aplicação do endomarketing;
- c) Conhecer as vantagens do ponto de vista dos colaboradores na aplicação do endomarketing;

- d) Verificar algumas empresas que foram selecionadas usam as melhores estratégias de aplicação do endomarketing nas Empresas de Pequeno Porte de Recife no ponto de vista de seus colaboradores;

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este estudo está ordenado em cinco capítulos, englobando a introdução, o referencial teórico, o método, os resultados e a análise, e as considerações finais. No primeiro capítulo, é feita a introdução do presente estudo, apontando o problema central que será respondido ao longo deste trabalho, bem como a indicação do objetivo geral. Este consiste em evidenciar as vantagens e desafios do Endomarketing no ambiente de trabalho atual, considerando suas mudanças e os impactos positivos ou negativos que ele provoca. Adicionalmente, a pesquisa visa investigar a aplicação específica do endomarketing em empresas de pequeno porte em Recife, buscando ampliar a compreensão sobre essa estratégia nesse contexto específico, como parte dos objetivos específicos.

No Segundo capítulo é abordado o surgimento do marketing, traçando um panorama histórico e evolutivo. Explora também como o endomarketing se originou a partir do marketing, detalhando seus objetivos, métodos de aplicação, e as razões para sua implementação. Discute-se a aplicabilidade em diferentes contextos, ferramentas disponíveis para auxílio, além de estratégias para o planejamento eficiente de campanhas de endomarketing. Destacam-se as vantagens da sua aplicação e os desafios associados, oferecendo insights sobre como superá-los. Este capítulo proporciona uma visão concisa do desenvolvimento histórico e prático do endomarketing.

O terceiro capítulo aborda o método de pesquisa utilizado na construção deste estudo. Já no Quarto capítulo é mostrado o estudo de caso feito com funcionários de vários setores e empresas de pequeno porte do Recife

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1- História do marketing

Para podermos falar com propriedade do assunto deste estudo, é pertinente ver como tudo começou. O marketing surgiu com a invenção da prensa tipográfica por Johannes Gutenberg em 1450, como leitura e livros eram considerados artigos de luxo, essa invenção revolucionaria permitiu que o público geral tivesse acesso a esse produto. Isso fez com que o surgimento dos primeiros anúncios impressos acontecesse, a primeira forma de marketing. Apesar dessa invenção revolucionaria, a publicação de revistas e jornais começou somente no século XVII.

O estudo do marketing como teoria já havia começado no início dos anos 1900, apesar de ter como foco inicial o estudo do comércio da distribuição. Assim, os primeiros cursos de marketing se chamavam “*Distributive Trade*” ou comércio distributivo, mostrando o surgimento do pensamento que focava na colocação de um produto no mercado. Apesar disso foi apenas na década de 40 que o marketing começou a ser praticado ativamente pelas empresas, em vista da necessidade de aumentar as vendas, já que agora existiam mais empresas fabricando os mesmos produtos, criando concorrência de mercado. Foi nessa época também que surgiu uma nova escola de pensamento de marketing: a escola administrativa, que aliada com a Psicologia para estudar mais a fundo o pensamento do consumidor, foi de sua importância para chegar ao marketing atual, com a escola de behaviorismo sendo a primeira a ingressar na área de “Comportamento do Consumidor”.

Mais à frente nos anos 60-70, após o surgimento de mais áreas do marketing, que tivemos a publicação da famosa “bíblia do marketing” por Philip Kotler, que deu uma nova visão no estudo do marketing, já que a visão de Kotler estava muito ligada a economia, mas não pelo preço, as demandas que ela vinha enfrentando. Esse período se destacou também pelo surgimento de departamentos de marketing em todas as grandes empresas, seguida pelas outras áreas que não eram administrativas, como governo, partidos políticos e entidades civis, que começaram a utilizar o marketing ativamente após ver o seu sucesso em empresas de maior porte, adaptando os conceitos que já existiam para sua atual realidade. Foi nessa época também que foi aprofundado o estudo sobre o consumidor, seu comportamento e o seu papel no mercado, que foi de suma relevância, tendo em vista o início de um movimento de consumismo, que foi amplamente analisado pelos economistas Schumpeter, Keynes e Modigliani, que foram fundamentais para a criação dos conceitos de proteção ao consumidor.

Nos anos de 1980-1990 foi onde surgiram os “gurus” do marketing, o que ajudou a popularizar a utilização do marketing em pequenas e médias empresas, assim como para todo tipo de profissional que precisasse vender seus serviços. Esse também foi o período que os estudos do marketing foram direcionados ao relacionamento com os clientes, que geraria fidelidade e o retorno dos clientes as lojas para aumento de vendas e divulgação orgânica das marcas. O avanço tecnológico durante a década de 90 provocou um impacto significativo no campo do marketing. O surgimento do comércio eletrônico desencadeou uma revolução nos setores de logística, distribuição e métodos de pagamento. Inovações como o CRM (*Customer Relationship Management*) ou, em português, gestão de relacionamento com o cliente) e serviços de atendimento ao consumidor possibilitaram uma gestão em larga escala do relacionamento com os clientes. Além disso, para acrescentar à transformação, a Internet emergiu como uma nova e poderosa via de comunicação.

Com o surgimento do advento da Internet, popularização da televisão a cabo, mobilidade dos celulares e a democratização dos meios de comunicação instantânea, o marketing teve muito mais espaço para crescer, o que nos traz do início dos anos 2000 até hoje. Nos primeiros anos desta década, uma profusão de pesquisas e publicações sobre marketing digital e comércio eletrônico emergiu. Essa onda de inovação revolucionou não apenas a logística e a oferta de produtos, mas também conferiu ao cliente um nível de informação e poder de barganha sem precedentes. Com a evolução da tecnologia tivemos a evolução dos conceitos de marketing com o recente surgimento do marketing 4.0, que tem como objetivo atrair e conquistar espaço na mente dos consumidores. O Marketing 4.0 exerce uma influência significativa nas redes sociais, obrigando as empresas a engajarem-se ativamente nesses canais para promover seus produtos, marcas e identidades.

No Brasil, o marketing teve início na década de 1950, que foi uma época marcada pela industrialização e mudanças tecnológicas durante o governo de Juscelino Kubistchek. Com a chegada da televisão em um país que era dominado por jornais, rádios e revistas isso criou uma revolução muito grande. Hoje em dia o Brasil se encontra nivelado com o resto do mundo, surfando na onda do marketing 4.0 e entrando em constante evolução das suas marcas e campanhas. Diante desse cenário, foi na década de 80 que o Brasil viu emergir o conceito de endomarketing, uma revolução que desde então tem se expandido continuamente nas empresas. No próximo capítulo, aprofundaremos nossa análise na evolução desse conceito ao longo dos anos, consolidando-se como uma referência crucial para a compreensão e análise das dinâmicas empresariais.

## 2.2- História do Endomarketing

Segundo Almeida e Avanzi (2019), O conceito de endomarketing foi introduzido no Brasil por Saul Bekin no final da década de 1980. Bekin uniu o sufixo grego "endo" à já estabelecida palavra "marketing" no cenário brasileiro de comunicação. O termo "endo" sugere um movimento para o interior, o que, por sua vez, caracteriza o endomarketing: a aplicação de todas as estratégias e métodos tradicionalmente empregados pelo marketing comercial, agora voltados exclusivamente para o ambiente interno das empresas. Em outras palavras, o foco central é direcionado aos colaboradores e funcionários da organização. De acordo Brum (2010), para Saul Bekin, o endomarketing tem como objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com o seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e principalmente, a comunicação interna.

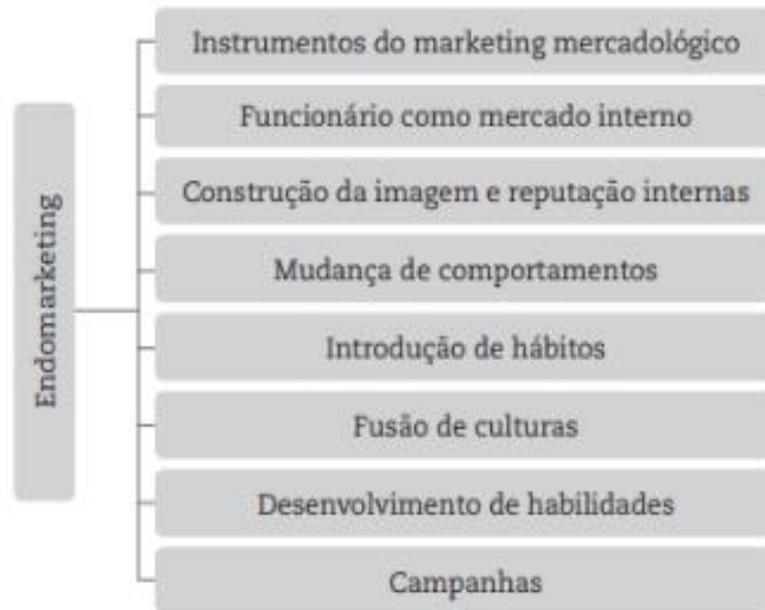
O endomarketing, apesar de ter começado a ser estudado desde antes da década de 80, foi patenteado apenas em 1996. Ele foi desenvolvido por Bekin como uma resposta a crescente compreensão da importância de engajar seus funcionários e criar um ambiente de colaboração e amor pela empresa. Como Almeida e Avanzi (2019) mostraram, o endomarketing é caracterizado pela aplicação de técnicas para gerar esse engajamento nos clientes internos da empresa, desse modo podem ser utilizadas as mesmas ferramentas que são utilizadas para os clientes externos. Apesar disso, é necessário utilizar estratégias diferentes para atingir esse público, utilizando não só as ferramentas de comunicação interna, mas também ter criatividade para engajar o público que já está acostumada com aquele ambiente.

Uma observação que importante que Almeida e Avanzi (2019) é sobre a diferenciação entre endomarketing e comunicação interna:

É bom que se faça uma diferenciação importante entre endomarketing e comunicação interna, termos que alguns autores consideram sinônimos, embora não sejam. O endomarketing se propõe, essencialmente, a mudanças ou fixação de comportamentos, utilizando para isso estímulos externos a fim de criar motivações pessoais. Por sua vez, a comunicação interna se ocupa no dia a dia em manter os funcionários informados (ALMEIDA; AVANZI 2019, p.102)

Eles conseguem ilustrar muito bem essa afirmação utilizando os seguintes diagramas, na Figura 1 podemos visualizar as Características que definem o endomarketing e na Figura 2 Características que definem a comunicação interna.

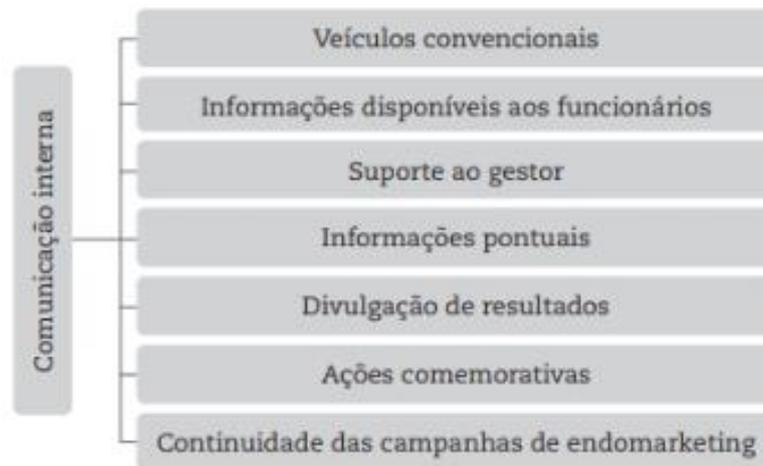
Figura 1 – Características que definem o endomarketing



Fonte: Almeida e Avanzi (2019, p. 102)

Na figura acima apresenta um panorama abrangente do endomarketing, evidenciando seus instrumentos fundamentais em paralelo ao marketing mercadológico. Destaca a perspectiva inovadora de enxergar os funcionários como um mercado interno, ressaltando a importância da mudança de comportamento. As campanhas se destacam como ferramentas-chave, impulsionando o desenvolvimento de habilidades e promovendo a fusão de culturas. Nesse contexto, observamos a introdução de hábitos benéficos e a construção de uma imagem e reputação interna sólida, culminando em um ambiente organizacional enriquecedor e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

Figura 2 - Características que definem a comunicação interna



Fonte: Almeida e Avanzi (2019, p. 103)

Como pudemos ver no comentário e nos diagramas, há uma separação bem definida dos conceitos de endomarketing e de comunicação interna. Mas de acordo com Almeida e Avanzi (2019), ambos estão interligados e são complementares. Todas as iniciativas de endomarketing dependem dos canais frequentemente empregados pela comunicação interna para atingir os colaboradores, contudo, essa abordagem por si só não é suficiente. É essencial empregar instrumentos e métodos não convencionais dentro da empresa para causar impacto no público interno.

Almeida e Avanzi (2019) destacam a comunicação interna como uma peça fundamental na manutenção das campanhas de endomarketing, fornecendo suporte contínuo para o desenvolvimento de práticas que solidifiquem os hábitos desejados. Após a conclusão de uma ação específica, é imperativo que os canais tradicionais de comunicação persistam na transmissão constante de diversos aspectos relacionados à campanha. Isso inclui a divulgação contínua dos resultados alcançados, a exibição de colaboradores exemplares, a apresentação de casos de sucesso e os caminhos trilhados para alcançá-los, o reconhecimento dos esforços dos colaboradores engajados, a ênfase em eventos de mercado que reforcem os conceitos propostos, a partilha de alternativas diferenciadas para atingir os objetivos estabelecidos, a exposição dos benefícios obtidos com a adoção dos novos comportamentos, entre outras estratégias. Essa abordagem visa perpetuar o espírito da campanha, transformando-o em um comportamento internalizado e praticado por todos os membros da organização.

Para Brum (2010), o endomarketing facilita trocas de experiência entre os membros de uma equipe, além de compartilhar os objetivos da organização de modo a harmonizar e

fortalecer relações. Isso nos traz para as características e objetivos do endomarketing. Podemos definir o objetivo principal do endomarketing de acordo com Santos (2021) como o foco nos colaboradores para obter resultados melhores, são ações que tem como objetivo final a promoção de integração dos funcionários com a empresa, está podendo criar métodos motivacionais, eventos, treinamentos, bonificações e atividades do gênero para criar essa atmosfera de acolhimento.

De acordo com Silva (2019) o endomarketing tem alguns objetivos específicos que ajudam a atingir o objetivo principal que foi falado acima, esses objetivos são:

- a) Comunicação efetiva: A base do endomarketing reside na capacidade de atrair. Consiste em converter as informações estratégicas da empresa em algo desejável para os colaboradores. Essas informações não apenas enriquecem a Cultura Organizacional, influenciam o comportamento, fomentam o engajamento e proporcionam uma compreensão abrangente do negócio, mas também representam todo o conhecimento que deve ser internalizado pelos colaboradores, estimulando um sentimento de orgulho e o comprometimento em vestir a camisa da empresa. Essas informações, para além de serem atrativas, devem ser acessíveis de maneira contínua a todos os colaboradores, visíveis em locais de fácil alcance, evitando que fiquem ocultas em pastas obscuras na intranet da empresa, aguardando serem descobertas, ou em e-mails à espera de serem abertos.
- b) Alinhamento com os colaboradores: As empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem alinhar os esforços de seus colaboradores ao planejamento estratégico, promovendo alto engajamento e maximizando a execução das metas. Ter um excelente planejamento estratégico não é suficiente se não for comunicado e incorporado efetivamente à rotina da empresa, incluindo objetivos, metas, atualizações e indicadores relevantes para os funcionários.
- c) Disseminação da cultura organizacional: A Cultura Organizacional, que reflete os valores e crenças de uma empresa, é fundamental para seu funcionamento. Após ser estabelecida, precisa ser comunicada constantemente a todos os funcionários, independentemente de sua posição. Esse desafio pode ser superado utilizando efetivamente a Comunicação Interna e o Endomarketing, garantindo que as informações cruciais para a Cultura Organizacional sejam divulgadas de maneira atrativa, alinhando todos os colaboradores aos objetivos da empresa.

- d) Implementação de uma cultura de transparência: A comunicação eficaz no ambiente de trabalho, rica em conteúdos estratégicos, é essencial para alinhar objetivos e fortalecer a autonomia dos colaboradores. Ao compartilhar informações relacionadas a negócios, cultura, pessoas, metas e resultados, cria-se um ambiente que estimula o sentimento de pertencimento e fomenta uma cultura de inovação na empresa.
- e) Integração dos colaboradores: A colaboração entre os membros de uma empresa é crucial para o sucesso organizacional, influenciando diretamente a produtividade, qualidade e atendimento ao cliente. Portanto, campanhas de endomarketing são essenciais para promover a integração entre os colaboradores e garantir maior eficácia nos projetos da empresa.
- f) Reconhecimento dos funcionários: Apesar de algumas comunicações internas terem que se manterem confidenciais para preservação das partes, reconhecimentos aos colaboradores devem ser amplamente divulgados no ambiente de trabalho para influenciar positivamente o comportamento dos demais funcionários. Estratégias e campanhas de endomarketing são essenciais para fortalecer a cultura de reconhecimento, destacando sucessos individuais ou coletivos nos canais de Comunicação Interna. As possibilidades devem ser adaptadas às necessidades específicas de cada empresa.
- g) Melhoria do clima organizacional: Uma comunicação eficaz e transparente, aliada a respeito, bons relacionamentos e foco comum nos objetivos, resulta em um ambiente de trabalho livre de fofocas, ruídos, intrigas e estresses. A adição de uma cultura de reconhecimento profissional promove um clima organizacional saudável e motivador.
- h) Exposição dos benefícios da empresa: O setor de RH é central na comunicação interna e no desenvolvimento de benefícios corporativos, essenciais para atrair e manter talentos. Contudo, é comum que a comunicação sobre esses benefícios seja feita pontualmente, como no onboarding do funcionário, por exemplo, ou de forma esporádica. A comunicação constante e planejada desses benefícios, por meio de estratégias de endomarketing, é crucial para incentivar o uso e reforçar as vantagens oferecidas pela empresa aos colaboradores.
- i) Treinamento e desenvolvimento de colaboradores: A motivação para o crescimento profissional impulsiona os indivíduos, destacando a importância de oferecer oportunidades contínuas de desenvolvimento nas empresas. Planos de desenvolvimento profissional, com treinamentos variados, são práticas essenciais de endomarketing. O compartilhamento de conhecimento adquirido promove a integração e a colaboração

entre os membros da equipe, contribuindo para a eficácia dos investimentos em capacitação.

Com esses objetivos específicos definidos podemos passar para as etapas da sua aplicação, como podemos aplicar o endomarketing em uma organização de forma eficiente e funcional para que se adapte a cada empresa? De acordo com Almeida e Avanzi (2019) para que uma campanha tenha sucesso e alcance os objetivos definidos, devesse sempre se planejar baseado na trilogia :comportamentos, resultados e valores.

- a) Comportamentos: Os comportamentos necessitam de reforço ou modificação para incorporar características essenciais, como a geração de competências, renovação de conhecimento, desenvolvimento de habilidades superiores e adoção de atitudes positivas.
- b) Resultados: A busca por resultados deve ser incansável, fundamentada em compromissos com metas produtivas, construção de uma marca robusta, desenvolvimento de qualidade perceptível e promoção de mudanças.
- c) Valores: Os valores representam pontos de ancoragem em relacionamentos de longo prazo. Portanto, é crucial que sejam conhecidos, divulgados e praticados em todas as etapas da campanha. A humanização desses valores é essencial para reforçar as crenças que impulsionam o ser humano.

Considerando esses fatores, é imperativo que o contexto da empresa seja analisado com cuidado por meio de uma avaliação de realidade antes de formatar a campanha de marketing interno. A avaliação de realidade de uma empresa é o processo de análise dos diversos aspectos e elementos que compõem o estado atual e operacional da organização. A avaliação foi projetada para obter uma compreensão profunda da empresa e identificar pontos fortes, áreas de melhoria, desafios e oportunidades. Essa avaliação pode ser feita por meio de ferramentas como a da análise S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) e do modelo Canvas (Business Model Canvas).

A análise S.W.O.T, conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) em português, é uma abordagem no planejamento estratégico que visa avaliar cenários para embasar decisões. Desenvolvida nos anos 60 por Albert Humphrey na Universidade de Stanford, essa ferramenta analisou sistematicamente dados das 500 maiores corporações listadas pela revista Fortune na época. Desde então, a análise SWOT tem sido

aprimorada e adaptada para diversas operações devido à sua popularidade, agilidade e eficácia comprovada.

A análise SWOT envolve a observação de quatro fatores: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. As forças e fraquezas referem-se ao tomador de decisão e à empresa, enquanto as oportunidades e ameaças abordam fatores externos, fora do controle da organização. Esses dois cenários são conhecidos, na análise SWOT, como ambiente interno e ambiente externo, respectivamente. A matriz FOFA é uma ferramenta relativamente simples de utilizar, proporcionando uma análise detalhada da situação, aplicável desde a criação de produtos em pequenas empresas até a gestão de multinacionais. O formato que pode ser utilizado para ilustrar como montar essa análise se encontra na Figura 3 abaixo.

Figura 3 – Modelo da Analise S.W.O.T



Fonte: Site rockcontent

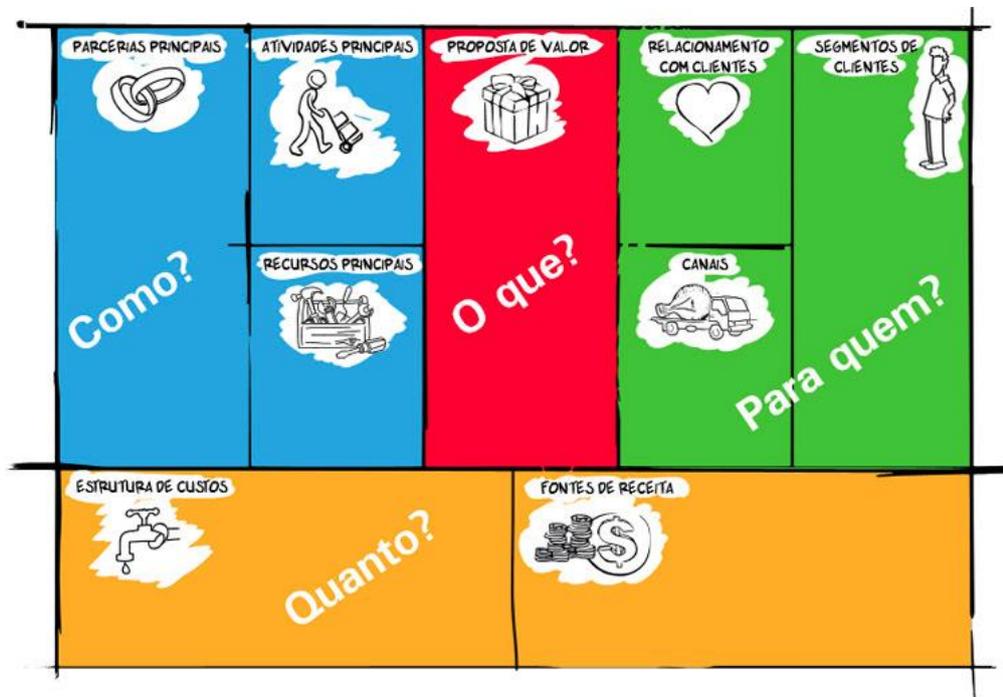
De acordo com o Sebrae (2019), o método Canva (Business Model Canvas), popularmente conhecido como Canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico que possibilita o desenvolvimento e esboço de modelos de negócio, seja para empreendimentos novos ou existentes. Essa ferramenta consiste em um mapa visual pré-formatado, composto por nove blocos:

1. **Proposta de Valor:** O que a sua empresa oferecerá ao mercado que realmente terá valor para os clientes.
2. **Segmento de Clientes:** Quais segmentos de clientes serão o foco da sua empresa.
3. **Canais:** Como o cliente compra e recebe seu produto ou serviço.

4. Relacionamento com Clientes: Como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente.
5. Atividade-Chave: Quais são as atividades essenciais para tornar possível a entrega da Proposta de Valor.
6. Recursos Principais: Os recursos necessários para realizar as atividades-chave.
7. Parcerias Principais: As atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa.
8. Fontes de Receita: As formas de obter receita por meio das propostas de valor.
9. Estrutura de Custos: Os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

Esses nove blocos representam a conceitualização do seu negócio, delineando a maneira como a empresa opera e gera valor para o mercado. Essa estrutura define os principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização claras do modelo de atuação no mercado. O modelo Canva pode ser feito utilizando essa tabela como base, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Tabela para auxiliar a construir o modelo Canva



Fonte: Sebrae (2019)

Com essas ferramentas poderosas em mãos podemos partir para a estruturação da campanha de marketing interno. De acordo com Almeida e Avanzi (2019), o planejamento dessa campanha deve considerar quatro elementos básicos:

- a) Comunicação: Define a estratégia para informar as ações, identifica a melhor forma de divulgar objetivos e estabelece uma linha conceitual para garantir que o público compreenda e participe ativamente da ideia.
- b) Motivação: Escolhe a abordagem mais apropriada para instigar a descoberta dos motivos individuais do público-alvo, proporcionando à empresa o que ela tem de melhor.
- c) Avaliação: Estabelece critérios realistas e justos para definir metas quantitativas e qualitativas, determina a segmentação de público necessária e define o período de avaliação.
- d) Premiação: Descobre, por meio de consulta ao público-alvo, quais tipos de recompensas podem agregar maior percepção de valor e qual formato de distribuição é mais indicado para a realidade da empresa.

Seguindo esses quatro elementos Almeida e Avanzi (2019) consideram que o desenvolvimento do projeto pode ser feito de três formas diferentes: nos formatos online, offline e a mescla dos dois formatos. Quando se vai pela opção offline, a campanha é feita por meio de peças impressas como newsletters, cartazes, cartilhas e folhetos (broadsides), estes últimos constituem um material essencial para comunicar as regras da campanha, sua mecânica, a sequência das etapas, as metas do programa e os resultados esperados.

Caso se veja a necessidade, outras ações de reforço podem ser utilizadas em projetos específicos, como treinamentos presenciais, ações interativas e presentes, para poder garantir o seu sucesso. No formato online, a comunicação é feita por e-mail, business games (hotsites, quizzes, e-learning, jogos eletrônicos empresariais), pesquisas eletrônicas, blogs, Grupos de trabalho, e podcasts. Por fim no formato mesclado, que utiliza ferramentas online e offline, pode ser ver uma maximização da otimização de transmissão de informações, ao mesmo tempo que mantém e valoriza as interações e dinâmicas presenciais. O formato ideal vai se mostrar durante a avaliação de realidade, podendo limitar os custos do projeto, ou o fator geográfico dos colaboradores não contribuir, entre outros, em nenhum momento dispensando a comunicação e transparência com os colaboradores.

Na visão de Zenaro e Pereira (2013), o único fato que diferencia o endomarketing do marketing comum é o fato de ter um público alvo específico. As pessoas dentro das organizações possuem necessidades específicas e precisam de uma comunicação mais transparente e explícita do que se é observado com o público comum. Portanto, ao seguir cada passo cuidadosamente e realizar análises abrangentes, uma empresa estará bem posicionada para implementar com sucesso o endomarketing. A compreensão profunda das necessidades e dinâmicas internas, aliada a uma estratégia de comunicação focada, permitirá que a organização estabeleça uma cultura interna positiva e eficaz.

A seguir, exploraremos as vantagens palpáveis da aplicação estratégica do endomarketing, revelando como essa abordagem pode impulsionar o ambiente de trabalho e a performance organizacional.

### **2.3- Vantagens da aplicação do endomarketing**

Neste capítulo, adentraremos nas inúmeras vantagens estratégicas que a aplicação do endomarketing oferece às organizações. Ao compreender como essa prática pode impactar positivamente o engajamento dos colaboradores, a cultura organizacional e, conseqüentemente, o desempenho empresarial, exploraremos os benefícios tangíveis de cultivar uma abordagem interna voltada para o bem-estar e a motivação da equipe.

De acordo com Weber e Biazotti (2022, p.27), que trazem um ponto de vista relevante sobre as vantagens da utilização do endomarketing:

O endomarketing é relevante e fundamental, pois suas fórmulas e ações permitem que a empresa conheça seu público interno, crie um relacionamento produtivo com ele, detecte suas necessidades e depois o atenda, instigando o trabalho, que por sua vez executa de forma produtiva e com alta qualidade.

Podemos ver assim que apesar de ser muito importante a empresa criar um plano que dê certo seja bem estruturado como foi mostrado acima, é importante também que os funcionários estejam dispostos a aceitar a mudança. Cabe então a organização entender o tipo de público interno deles para poder chegar nas melhores estratégias. De acordo com Brum (2020), existe um novo tipo de profissional, o profissional 4.0 que busca um ambiente colaborativo e inovador, no qual possam aprender de maneira contínua, desaprender quando necessário e estar abertos à reeducação.

Brum (2020) continua falando sobre a presença de diversas gerações dentro do público interno 4.0. A Geração X abriga indivíduos que permanecem ativos no mercado de trabalho, seja devido à escolha de se aposentar mais tarde ou pela exclusão dessa possibilidade. Já a Geração Y é composta por profissionais que ocupam posições de liderança em setores cruciais das empresas. Por fim, a Geração Z, uma nova leva de profissionais, ingressa no mercado de trabalho. Essa geração é profundamente influenciada pela história recente do país, convive constantemente com a tecnologia e foi impactada pela pandemia da Covid-19, trazendo consigo uma perspectiva renovada sobre as relações pessoais e profissionais.

A Z é uma geração que chegou para ocupar rapidamente 20% dos postos de trabalho nas empresas, número que crescerá em pouco tempo e que demandará mudanças significativas nas estruturas e nos processos corporativos. Ao combinar as gerações Z e Y, constituímos a maioria da força de trabalho em uma empresa. Contrariando a suposição tradicional de que dinheiro é a principal motivação, pesquisas indicam que para 38% dos millennials, a qualidade de vida é prioritária, seguida por 24% que buscam construir uma carreira e 19% que aspiram contribuir para a humanidade. Apenas 19% têm o foco principal em ganhar dinheiro, enquanto outros objetivos incluem a conclusão dos estudos (21%), vivenciar experiências (19%), adquirir uma casa própria (17%), e apenas 13% têm planos de ter filhos, conforme o relatório MarketData Geometry Global de 2019.

Tendo esse público variado em mente e fazendo um plano de marketing interno que vai englobar todas essas pessoas diferentes, podemos ter significativas vantagens na aplicação do endomarketing que vamos ver em seguida. Segundo Onze (2021), o endomarketing desempenha um papel crucial na manutenção da motivação, envolvimento e dedicação dos colaboradores. Assim como as organizações buscam atrair e conquistar consumidores externos, é igualmente fundamental demonstrar o valor da empresa aos colaboradores, transformando-os em defensores entusiastas da marca.

Essa afirmação já nos traz para os dois primeiros benefícios: profissionais mais motivados e profissionais leais e engajados com a empresa. Ter profissionais mais motivados significa mais engajamento, produtividade e contribuições positivas para o ambiente de trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais. Em conformidade com a perspectiva de Tavares (2010, p.26):

É fundamental destacar a importância de ambas as gerências estarem interligadas no processo de endomarketing, pois o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes: à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços.

Essas percepções acabam gerando profissionais mais leais, que não irão ser seduzidos pelas propostas de outras organizações por não se sentirem valorizados ou não ouvidos. Isso vai motivar os colaboradores a se tornar promotores da marca e passar a torcer que a marca tenha sucesso. Outro benefício que podemos verificar em instituições que aplicaram o endomarketing é a atração e retenção de talentos, além de diminuição da rotatividade de colaboradores. O que mais vemos por aí são empresas que tem propostas de trabalho incríveis nos seus anúncios, que na entrevista se mostram amigáveis e acolhedores, porém quando os colaboradores passam da “fase da magia do emprego novo”, conseguem perceber os inúmeros problemas com a cultura interna da empresa e pedem demissão com 8 ou menos meses de empresa.

Isso gera um prejuízo para a empresa, não só do ponto de vista econômico, mas também burocrático e social. Contratar um funcionário novo a cada alguns meses significa que as pessoas não ganham experiência por não estarem a muito tempo no cargo, significa que a equipe vai perder a harmonia pois as pessoas vão ter que estar constantemente vendo novos jeitos de se adaptar as novas personalidades e jeito de trabalhar dos novos contratados, além de colocar uma pessoa da equipe como treinador, muitas vezes sobrecarregando o colaborador pois além de treinar a pessoa nova vai ter que bater as próprias metas.

De acordo com a perspectiva de Coelho (2022), é ressaltada a importância de contar com um profissional qualificado para conduzir o treinamento e capacitação dos colaboradores novos. Ele argumenta que cada funcionário deve desempenhar seu papel específico, sendo que o líder da equipe não foi contratado para treinar, mas sim para desenvolver, acompanhar, estimular e garantir a execução do trabalho com excelência. Coelho sugere que ter uma pessoa ou departamento dedicado a essa função evita sobrecarregar os demais colaboradores a cada nova contratação, destacando a necessidade de habilidades específicas para efetuar treinamentos de qualidade.

Seguindo esse raciocínio passamos para as duas últimas vantagens do endomarketing: Melhoria do clima organizacional e Fortalecimento da marca empregadora. Como foi dito por Almeida e Avanzi (2019), um clima organizacional favorável com a integração eficaz entre os objetivos da empresa e seus colaboradores, facilitada pelo endomarketing, é crucial para estabelecer um clima organizacional positivo.

Isso nos mostra que um plano de endomarketing bem feito e capaz de identificar os problemas presentes dentro da organização acaba por gerar um clima organizacional favorável e acolhedor para todos, englobando até as mais diferentes gerações. Tendo um clima positivo e favorável para trabalho, os colaboradores vão começar a ter amor pela empresa e fazer de tudo

para que ela tenha sucesso, como se fossem donos. Podemos ver isso na fala de Mrachina (2023) onde ele diz que o endomarketing é fundamental para tornar a imagem da empresa mais forte e valorizada não só para o seu público interno, mas também para o externo. Quando o endomarketing é utilizado de forma estratégica para agradar seus clientes internos, por estarem se sentindo satisfeitos e engajados eles se tornam promotores da marca, divulgando não só durante o seu período de trabalho, mas também para seus contatos pessoais.

Essas atitudes vão gerar mais engajamento para a marca, a credibilidade da empresa vai ser reforçada por pessoas de dentro, interações genuínas com os clientes pois se os colaboradores acreditam na marca vão convencer os clientes a acreditarem também, causando um impacto positivo nas vendas.

Embora o endomarketing ofereça vantagens consideráveis, a jornada em direção à integração completa e à construção de uma identidade empresarial robusta apresenta desafios significativos. No próximo capítulo, investigaremos de maneira aprofundada esses desafios, destacando a importância de compreendê-los para convertê-los em oportunidades, consolidando assim uma implementação eficaz do endomarketing e seus benefícios duradouros.

## **2.4- Desafios da aplicação do Endomarketing e como supera-los**

A jornada da aplicação do endomarketing no ambiente corporativo é cheia de promessas, esperanças e oportunidades para fortalecer a relação entre empresa e colaboradores. Entretanto, a aplicação efetiva dessa estratégia não ocorre sem enfrentar uma série de desafios complexos e variados. Veremos os obstáculos que as organizações podem encontrar ao aplicar o marketing interno que podem vir de lugares diferentes, e essa lista serve de alerta para os líderes ficarem atentos ao aplicar o endomarketing e como eles podem superar estes obstáculos.

Como afirmado por Ribeiro (2023), um dos desafios que podem ser encontrados pela organização é a falta de apoio da própria alta administração da empresa. Quando não se tem apoio de líderes e gestores, se torna muito mais difícil obter os recursos necessários e o treinamento adequado para a implementação de uma campanha de endomarketing eficiente. Para que isso não aconteça é essencial educar a liderança dos benefícios e o que o endomarketing pode fornecer a organização a longo prazo, mostrando os potenciais números da empresa após a aplicação e identificar casos de sucesso para mostrar exemplos concretos de que pode funcionar se feito do jeito certo.

Isso nos traz para o segundo desafio, comunicação interna ineficaz. Como foi dito no primeiro capítulo, a comunicação interna é complementar ao endomarketing, pois é através de

suas ferramentas que se consegue uma campanha de marketing interno bem sucedido. Conforme destacado por Tavares (2010, p.19), a comunicação é uma presença constante dentro de uma empresa, independentemente da existência de um programa de endomarketing. A distinção crucial está na qualidade dessa comunicação. A mera existência da comunicação interna não garante sua eficácia e planejamento, sendo o endomarketing um instrumento crucial para viabilizar essa eficiência.

Podemos contornar esse problema se os líderes buscarem ter um conhecimento profundo da empresa e de seus funcionários, pois como vimos mais acima, as organizações são compostas por gerações e públicos diferentes, que desejam coisas diferentes, portanto tem modos diferentes de entender as informações. Podemos fazer isso tendo vários veículos e métodos de aplicação como foi listado acima.

O fator de gerações variadas nos traz para o problema seguinte, resistência e falta de engajamento dos colaboradores. Como já foi dito anteriormente, por termos pessoas diferentes trabalhando em um espaço comum, algumas pessoas podem resistir as mudanças propostas pelo endomarketing a mesmo tempo que outras podem se sentir desencorajadas a participar da mudança e/ou iniciativas propostas.

De acordo com Almeida e Avanzi (2019), a resistência a mudança se deve a um sentimento básico dos seres humanos: medo. O receio de mudanças e de ser impactado por elas, o medo do desconhecido, a preocupação em não conseguir se adaptar às transformações, o receio dos desafios tecnológicos e o temor de experimentar o próprio receio. Surge assim um conflito interno: a aspiração por mudanças para se manter atualizado e comprometido, contrastando com o desconforto de modificar o que já é tão familiar e conhecido. Seguindo as observações de Almeida e Avanzi (2019, p.56), os receios no ambiente corporativo frequentemente são desencadeados por eventos como crises de mercado, demissões em larga escala, concordata ou falência da empresa, atrasos nos pagamentos de salários, mudanças abruptas na alta gestão ou incidentes fatais.

Para podermos contornar esse medo e falta de engajamento é importante envolver os colaboradores nos estágios iniciais do planejamento da campanha de marketing interno, ouvindo suas opiniões sobre o assunto e escutando suas ideias para o aprimoramento da mesma, aliado ao reconhecimento e recompensa para os funcionários que se engajarem e apoiarem a nova iniciativa, pois quem mais conhece os processos da empresa são os funcionários de “chão de fábrica” por assim dizer.

Por fim, considero um dos fatores que mais desencoraja as empresas de criar uma campanha de endomarketing: Falta de recursos e orçamento limitado. Muitas empresas

acreditam que o endomarketing é uma iniciativa que só se encaixa em grandes corporações com muito dinheiro, recursos disponíveis ou um catálogo extenso de produtos. Por isso é muito importante separar uma verba e planejar, como foi dito com capítulos anteriores, como será a campanha considerando os objetivos que se quer atingir. A afirmação de Zenaro e Pereira (2013) ressalta a importância do dinheiro como um investimento para atingir metas e objetivos prioritários. Além disso, destaca que a excessiva preocupação e paranoia em relação a fatores aleatórios podem não apenas imobilizar uma empresa, mas também impedir o surgimento de negócios promissores.

Assim, vemos que o melhor jeito de contornar esse problema é buscar soluções criativas e de baixo custo, ideias que podem ser conseguidas com uma pesquisa rápida com os colaboradores, além da utilização dos próprios sistemas da empresa para a campanha. Ao explorarmos os desafios inerentes à aplicação do endomarketing nas organizações, mergulhamos em um cenário complexo e dinâmico. Identificamos as resistências à mudança, os receios do desconhecido, os obstáculos financeiros que podem obscurecer o caminho rumo a uma cultura organizacional fortalecida, entre outros. Contudo, é crucial destacar que, embora os desafios se apresentem como barreiras, também revelam oportunidades de aprendizado e crescimento. A seguir, será apresentado um estudo de caso, baseado em uma pesquisa envolvendo diversos colaboradores de pequenas empresas em Recife, com o objetivo de avaliar os impactos que a presença ou ausência do endomarketing pode ter nas organizações.

### 3 MÉTODO

O estudo enquadra-se como pesquisa de natureza aplicada, visando gerar conhecimento diretamente aplicável às práticas organizacionais, visando gerar conhecimento diretamente aplicável às práticas organizacionais. Em relação a abordagem, é uma abordagem quantitativa que segundo Gil (2019), a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa que emprega técnicas estatísticas na análise de dados numéricos, com o objetivo de quantificar as informações coletadas e realizar generalizações sobre a população em análise. Ela foi privilegiada, permitindo uma análise aprofundada das experiências e percepções dos colaboradores em relação ao Endomarketing

Em relação aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva, que de acordo com os autores Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva é delineada com o propósito de descrever as características de um fenômeno ou população, sem a preocupação de estabelecer relações causais entre as variáveis.

Em relação aos meios, esta é uma pesquisa bibliográfica que consiste em uma revisão de literatura abrangente, com base em fontes confiáveis e atualizadas, que abarcam temas como Endomarketing e estratégias organizacionais. A análise bibliográfica englobou tanto aspectos teóricos quanto casos práticos, proporcionando uma base sólida para a compreensão do tema. Marconi e Lakatos (2017) definem pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa que consiste na revisão de material já publicado, como livros, artigos científicos, documentos, etc. O objetivo é obter informações sobre um determinado tema para fundamentar ou dar suporte a um trabalho acadêmico ou científico. Ela também se enquadra como um estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na análise aprofundada de um ou mais casos, visando compreender um fenômeno em profundidade (Yin, 2015).

A coleta de dados realizou-se por meio de aplicação de questionário com questões semiestruturadas que contou com a participação de 16 colaboradores de diferentes empresas de pequeno porte de áreas que incluem os ramos de viagens, hospitalar, hotelaria, transporte e tecnologia de que implementaram ou não o Endomarketing nas suas empresas, trazendo à tona o objetivo central desse trabalho que é mostrar as vantagens e desafios de aplicação desse conceito. A amostra selecionada se deu por meio de conveniência .

Por motivos de privacidade dos colaboradores os nomes das empresas serão preservados. Os dados foram coletados do dia 19/01/2024 até o dia 22/01/2024 por meio de um questionário no Google Forms, contendo 37 questões sendo elas 35 fechadas e 2 abertas, o questionário contou com perguntas de múltipla escolha que ajudavam a refletir os aspectos

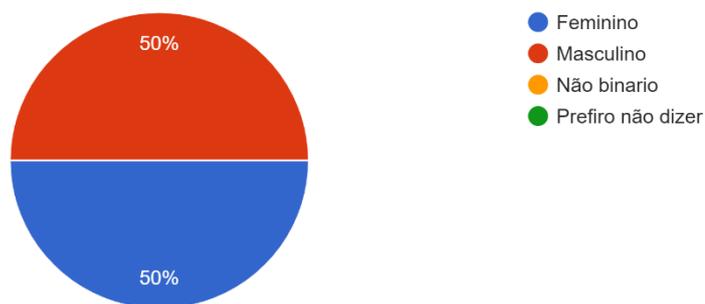
apresentados nesse trabalho no contexto de empresas de pequeno porte do Recife que foram selecionadas por conveniências. Os resultados dessa pesquisa não refletem o cenário completo da cidade do Recife, servem apenas para mostrar a realidade dessas empresas com esse público limitado.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Ao realizar esse questionário se tinha o objetivo de verificar se as informações estudadas condiziam com o que os funcionários das pequenas empresas de Recife têm como realidade. Para isso foi necessário definir um grupo de estudo para garantir uma análise aprofundada e representativa. Reconhecendo a diversidade de perspectivas entre os colaboradores das diferentes empresas, se optou por adotar uma abordagem que considerasse variáveis demográficas essenciais.

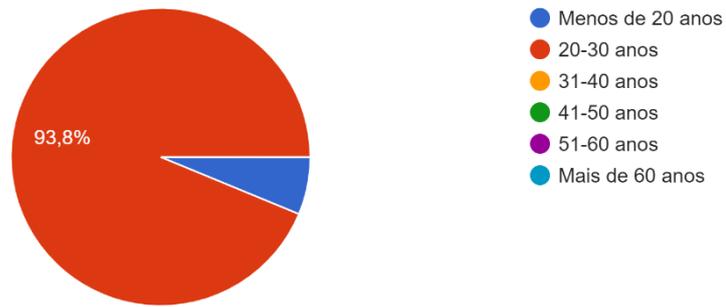
Para construir esse grupo, buscamos compreender a composição demográfica dos colaboradores, questionando sobre elementos-chave como gênero, faixa etária, estado civil, responsabilidades parentais (filhos ou dependentes) e nível de escolaridade. Esses dados revelaram-se fundamentais para delimitar claramente o perfil do grupo estudado, possibilitando análises mais contextualizadas e a identificação de padrões específicos. Esses dados podem ser encontrados nos Gráficos 1,2,3,4 e 5.

Gráfico 1: Como você se identifica em termos de gênero?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2: Em qual faixa etária você se encaixa?



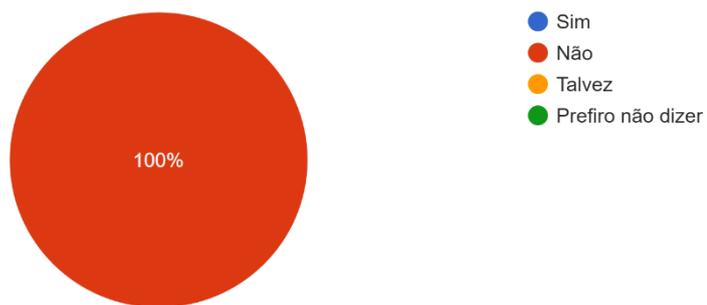
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 3: Qual seu atual Estado civil?



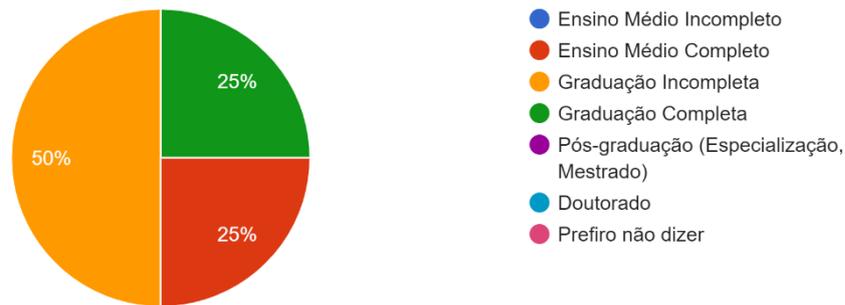
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4: Você tem filhos ou alguém que depende dos seus cuidados?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5: Qual é o seu nível mais alto de escolaridade completo e incompleto?

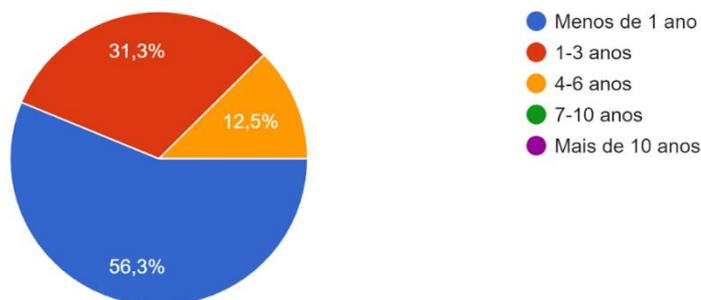


Fonte: Dados da pesquisa

Com esses dados podemos perceber que das 16 respostas, 8 eram do gênero masculino e 8 do gênero feminino, vemos também que a faixa etária predominante foi dos 20 aos 30 anos, tendo apenas um dos participantes com menos de 20 anos. Podemos perceber também que todos os entrevistados tem o estado civil como solteiro e que nenhum deles tem filhos ou alguém que depende de seus cuidados. Já relacionado a escolaridade podemos ver que a maioria dos entrevistados tem uma graduação incompleta, com os demais se dividindo igualmente entre pessoas com graduação completa e ensino médio completo.

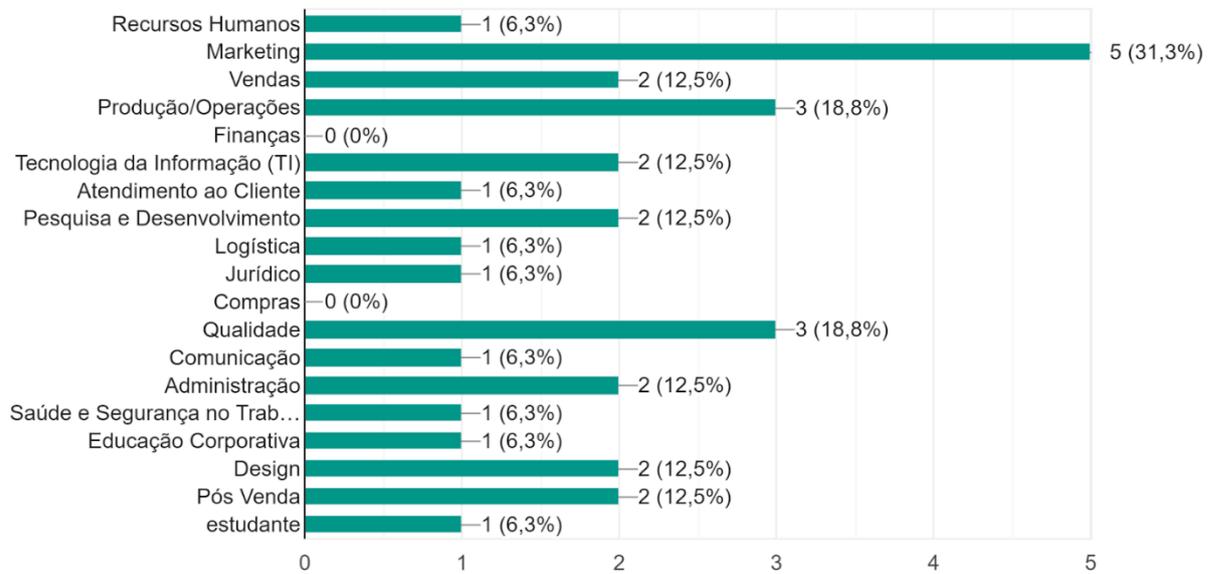
Logo após definir o grupo de estudo foi perguntado aos voluntários sobre dados básicos de empresa como o seu tempo de trabalho na empresa, qual a área sua área de atuação dentro da empresa e por fim qual posição hierárquica eles assumem. Essas informações se encontram nos gráficos 6,7 e 8.

Gráfico 6: Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?



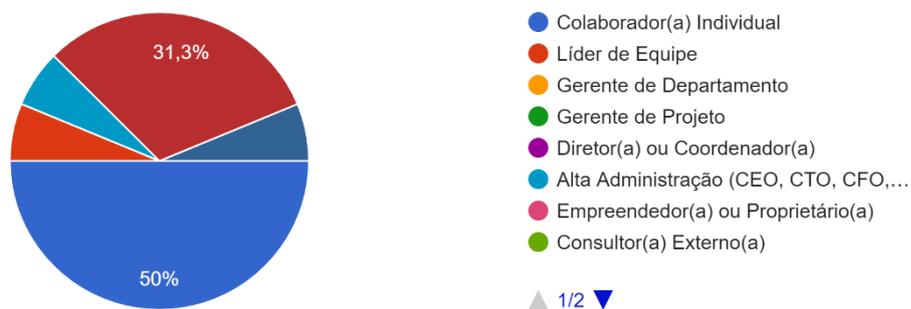
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 7: Qual é a sua área de atuação na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8: Qual é a sua posição atual na empresa?



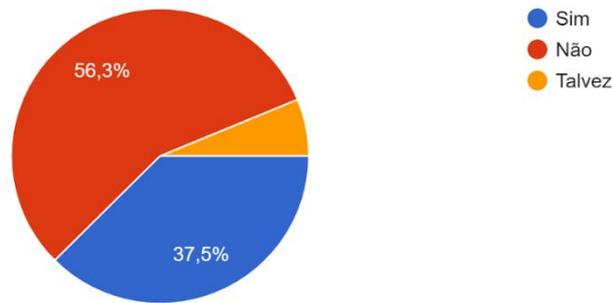
Fonte: Dados da pesquisa

Nos gráficos 6, 7 e 8 podemos verificar que das 16 respostas 9 foram de colaboradores que estão na empresa que trabalham entre 1 e 3 anos na empresa, o que representa a porcentagem de 56,3%. Vemos também que a maioria dos questionados, o que representa 31,3% das respostas trabalham ou tem alguma parte do trabalho voltado para o marketing, podemos averiguar isso pois o gráfico 7 foi colocado como múltiplas escolhas. Por último foi perguntado qual era a posição dos colaboradores na empresa que trabalham e dos 16 participantes, 50% indicaram ser colaboradores individuais.

Após verificar os dados básicos para determinar nosso escopo de estudo partimos para o centro dessa pesquisa, que começou por saber se os participantes da pesquisa conheciam o

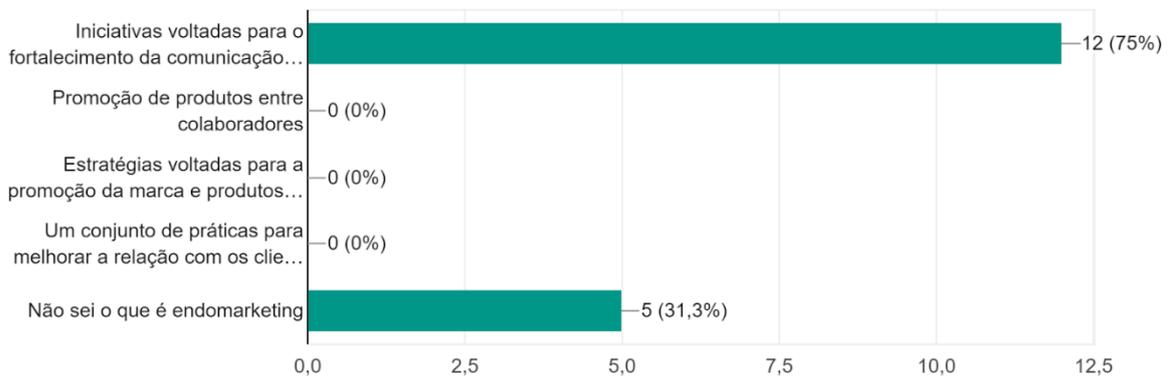
termo endomarketing, se eles conseguem definir o termo e se após oferecidos uma breve explicação do conceito eles conseguiram compreender o conceito, essa pergunta foi de suma importância para a compreensão melhor das próximas perguntas desse questionário. Podemos verificar esses dados nos Gráficos 9, 10 e 11.

Gráfico 9: Você está familiarizado com o termo "endomarketing" ou marketing interno?



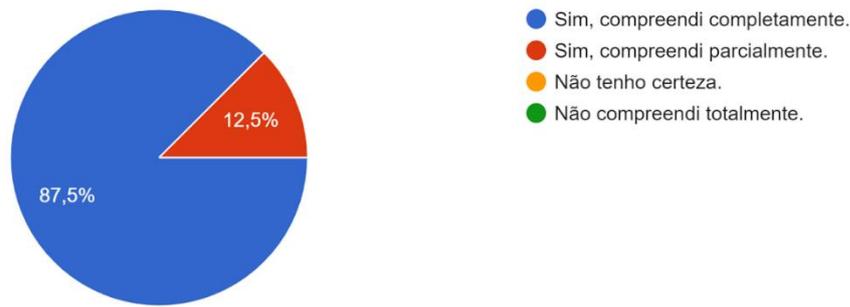
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10: Como você definiria o conceito de endomarketing? Pode utilizar a caixa "Outros" para definir nas suas palavras



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 11: Endomarketing refere-se a estratégias e ações desenvolvidas pelas empresas para fortalecer a comunicação interna, motivar os colaboradores e cultivar uma cultura organizacional positiva. Envolve iniciativas que visam criar um ambiente de trabalho mais envolvente, alinhado aos valores e objetivos da empresa. Após esta breve explicação, por favor, indique se você compreende o conceito de endomarketing. (Caso não tenha compreendido o conceito de endomarketing, peço que faça uma pesquisa rápida no Google ou consulte recursos adicionais antes de continuar respondendo o formulário para melhor compreensão das perguntas.)

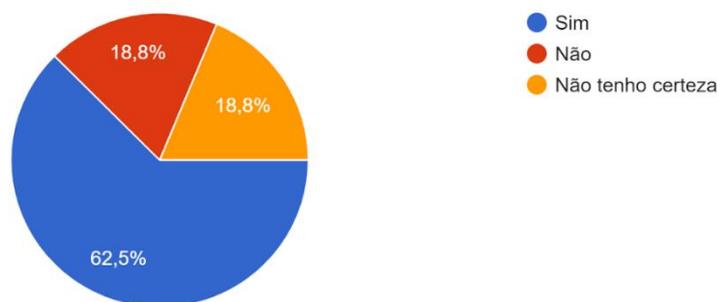


Fonte: Dados da pesquisa

Com esses dados podemos verificar que a maioria ou seja, 56,3% dos questionados não estavam familiarizados com o termo endomarketing, porém quando questionados se conseguiam definir o que era endomarketing utilizando opções pré definidas, 12 pessoas ou seja 75% dos entrevistados acertaram o significado de endomarketing. Após uma breve explicação sobre o conceito de endomarketing 87,5% dos participantes conseguiram compreender completamente o conceito, o que nos leva ao próximo tópico.

Para a próxima pergunta foi indagado se os colaboradores estavam cientes se a empresa possuía alguma forma de iniciativa formal de endomarketing, essa pergunta servia para direcionar os participantes para dois tipos de páginas diferentes: Se a sua empresa não tem práticas de endomarketing/ Se a empresa que você trabalha tem práticas de endomarketing.

Gráfico 12: Você está ciente se a empresa possui iniciativas formais de endomarketing?

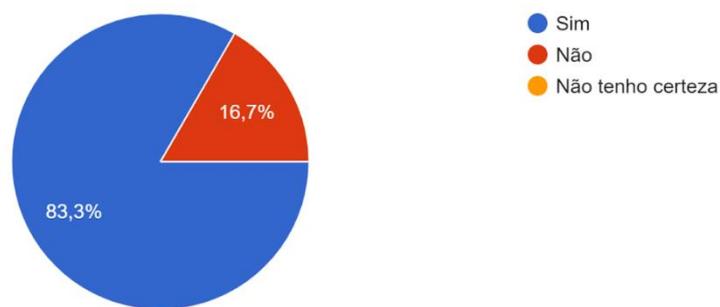


Fonte: Dados da pesquisa

Com os resultados desse gráfico dividimos o nosso demográfico entre 10 pessoas que possuem praticas de endomarketing em suas empresas e 6 pessoas que não tem esse tipo de práticas ou não tem certeza se está sendo realizada em sua empresa. Essas diferenças de resposta vão levar o primeiro grupo de 6 pessoas para a página seguinte do questionário.

Vamos entrar na segunda parte da pesquisa para quem respondeu que não estavam cientes ou não tinham certeza da existência de práticas de endomarketing. Essa página se denomina “Se a sua empresa não tem práticas de endomarketing” e contém perguntas específicas para esse tipo de análise do tópico, abrimos essa análise perguntando sobre a existência de práticas não formais que juntem os colegas de trabalho.

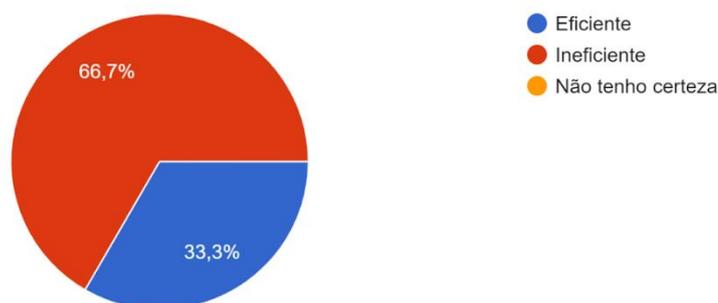
Gráfico 13: Mesmo sem iniciativas formais de endomarketing, você já participou de atividades informais promovidas por colegas ou grupos dentro da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico acima vemos que mesmo não existindo campanhas formais de endomarketing na empresa dos participantes 83,3% deles tem atividades informais com os colegas de trabalho ou dentro dos ambientes. Nos Gráficos 14 e 15 podemos ver com as perguntas sobre comunicação interna e satisfação no ambiente de trabalho que a maioria está insatisfeita com o ambiente atual de trabalho, sendo por meio da comunicação ou do ambiente de trabalho em geral. Almeida e Avanzi (2019) destacam a comunicação interna como uma peça fundamental na manutenção das campanhas de endomarketing, fornecendo suporte contínuo para o desenvolvimento de práticas que solidifiquem os hábitos desejados.

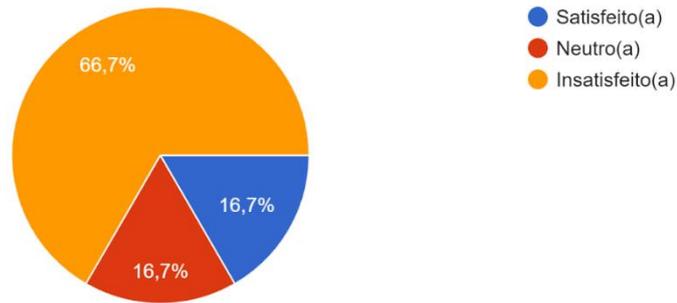
Gráfico 14: Mesmo que a empresa não tenha iniciativas formais de endomarketing, como você avalia a comunicação interna atual?



Fonte: Dados da pesquisa

Aqui já podemos ver que dentro dessas condições citadas acima, 66,7% dos participantes avaliaram a comunicação das suas determinadas empresas ineficiente.

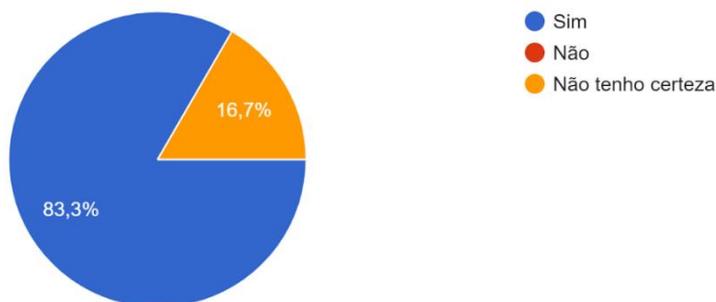
Gráfico 15: Como você avalia sua satisfação geral com o ambiente de trabalho, considerando aspectos como cultura organizacional, trabalho em equipe, e reconhecimento?



Fonte: Dados da pesquisa

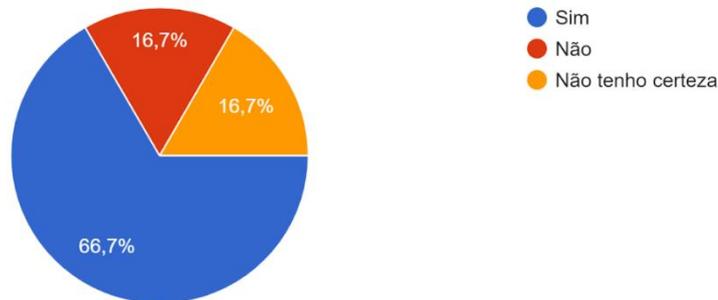
Já nos Gráficos 16,17 e 18 foi avaliado se a falta do endomarketing afeta a imagem da empresa, se os colaboradores acreditam que existam resistências específicas para a falta de aplicação do endomarketing e se os mesmos estariam dispostos de participar de práticas de endomarketing caso sejam a Se a sua empresa não tem práticas de endomarketing aplicadas .

Gráfico 16: Você acredita que a falta de endomarketing na empresa afeta de alguma forma a imagem da organização perante os colaboradores?



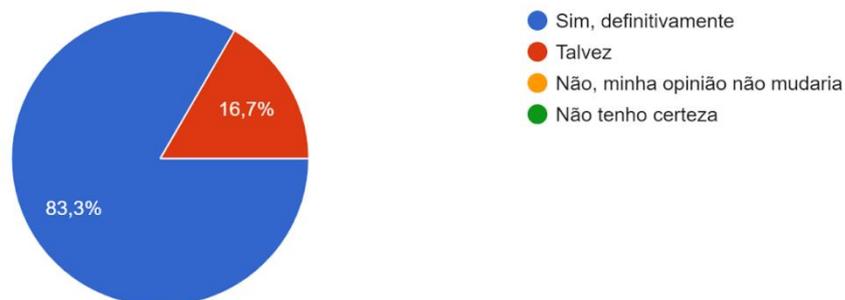
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 17: Você acredita que existem resistências específicas por parte dos colaboradores ou da liderança que poderiam dificultar a adoção de estratégias de endomarketing?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 18: Se a empresa decidisse implementar estratégias de endomarketing no futuro, você estaria mais aberto(a) à ideia após refletir sobre o tema?



Fonte: Dados da pesquisa

Nesses resultados podemos verificar que em todos os gráficos a maioria concordou que o endomarketing faz falta na empresa deles, que eles acreditam que existem sim resistências específicas para a falta de aplicação desse método na sua empresa, vemos também que por essas circunstâncias todos estão dispostos e abertos a ideia do endomarketing. Foi pedido a eles também em 2 questões abertas eles descrevem o que eles acham que são os maiores desafios para a aplicação do endomarketing na empresa deles e deem sugestões de como eles podem melhorar o ambiente de trabalho e a comunicação interna.

P: Na sua opinião, quais seriam os principais desafios ou obstáculos que a empresa poderia enfrentar ao implementar iniciativas de endomarketing?

R: “ter que destinar um tempo, em que antes não era preciso/feito, para esse âmbito e assim para os líderes/chefes estariam abdicando de um tempo importante de trabalho. Alguns não entendem os benefícios e necessidade do endomarketing”

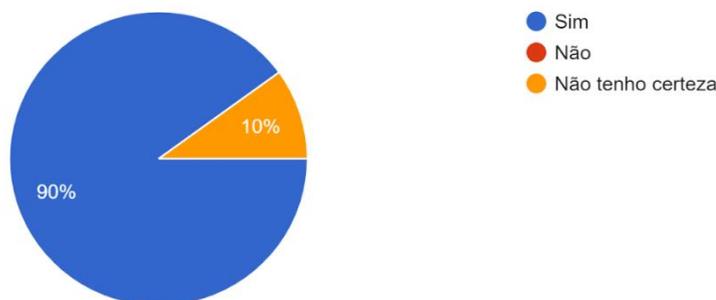
R: “A ignorância com o termo e a estratégia, por não ter a disposição para procurar mais sobre.”

P: Se houvesse oportunidade, que sugestões você teria para melhorar a comunicação interna ou o ambiente de trabalho na empresa?
R: “experienciar relacionamento com os colegas de trabalho, ter aproximação sobre a vida dos colaboradores é importante para que ele se sinta próximo dos seus líderes. Ter reuniões e sessões de alinhamento com o time para alinhar metas, projetos e etc sobre a empresa para que todos fiquem por dentro dos planos que estão propondo para o trabalho.”
R: “Criar métodos para tornar a comunicação mais eficiente, como determinar um meio de comunicação oficial (caso seja on-line) e reuniões semanais para engajar a equipe.”

A próxima parte do questionário foi destinada para as pessoas que responderam que estavam cientes de práticas de endomarketing em sua empresa, e veremos nos próximos gráficos sua percepção sobre isso. Os participantes foram que responderam sim foram direcionados para uma página que tinha como título “Se a empresa que você trabalha tem práticas de endomarketing”.

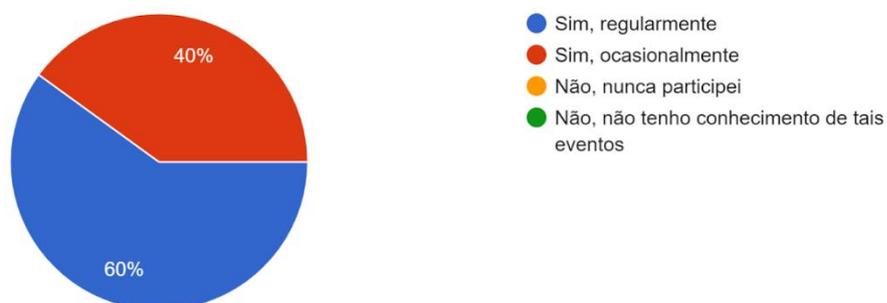
Os gráficos 19 e 20 tiveram o objetivo de verificar a participação e empenho dos colaboradores que tem acesso a práticas de endomarketing.

Gráfico 19: Você já participou de alguma iniciativa de endomarketing na sua empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 20: Você já participou de eventos internos promovidos pela empresa para fortalecer o espírito de equipe e a cultura organizacional?

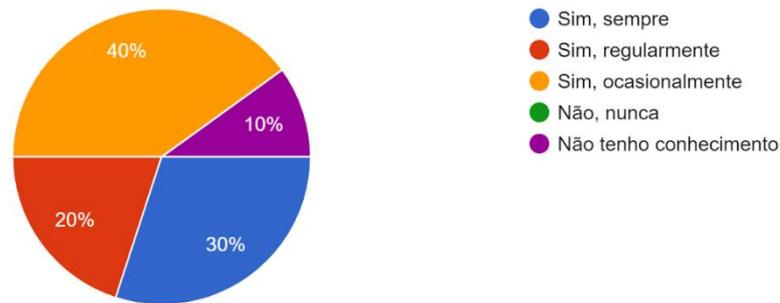


Fonte: Dados da pesquisa

Nos gráficos acima podemos ver que a maioria dos que tem acesso as praticas do endomarketing buscam participar das atividades propostas, formais ou não. O gráfico seguinte

mostra como é importante pegar feedback depois das ações de endomarketing. Surpreendentemente, 40% das pessoas disseram que só às vezes pedem feedback. Isso vai na contramão do que foi descoberto no presente trabalho, que destacou o quão crucial é essa troca constante de ideias.

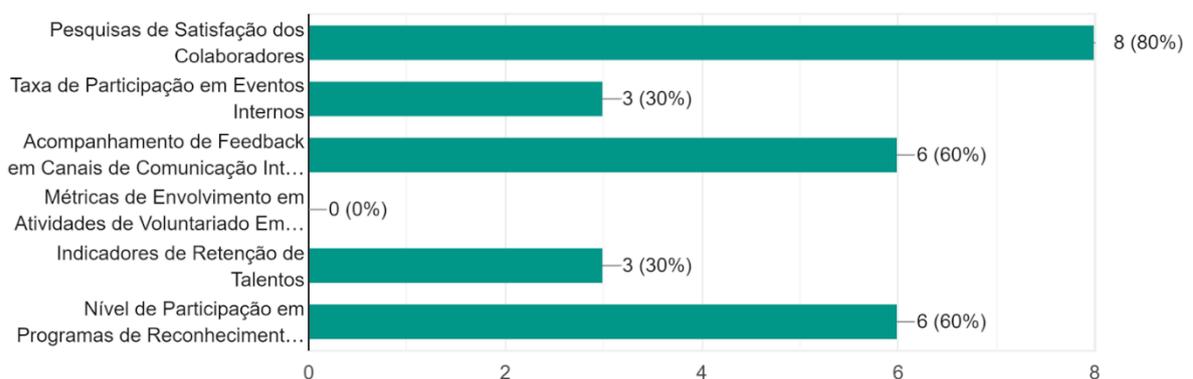
Gráfico 21: A empresa busca ativamente o feedback dos colaboradores sobre as iniciativas de endomarketing?



Fonte: Dados da pesquisa

Para poder receber esse feedback e poder analisar esses dados eles precisam de algum meio de coleta, o gráfico abaixo ilustra os métodos mais utilizados pelas empresas para tirar essa média, sendo a participação dos funcionários e pesquisas de satisfação sendo seu método mais popular.

Gráfico 22: Quais métodos a empresa mais utiliza para medir o sucesso das campanhas de endomarketing?

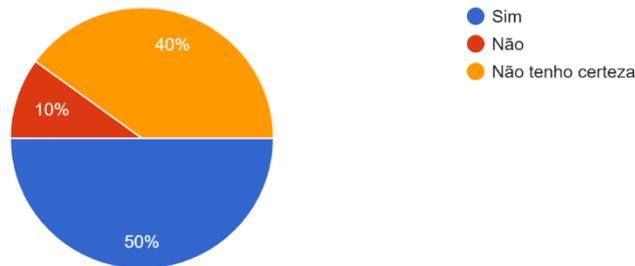


Fonte: Dados da pesquisa

As próximas perguntas que se encontram nos Gráficos 23, 24, 25, 26 e 27 englobam o ponto de que o endomarketing deve ser utilizado de modo contínuo para servir de medidor constante da satisfação dos funcionários na empresa e buscar métodos de encantar eles. Podemos analisar que apesar de algumas variações, em sua maioria as empresas estão se saindo

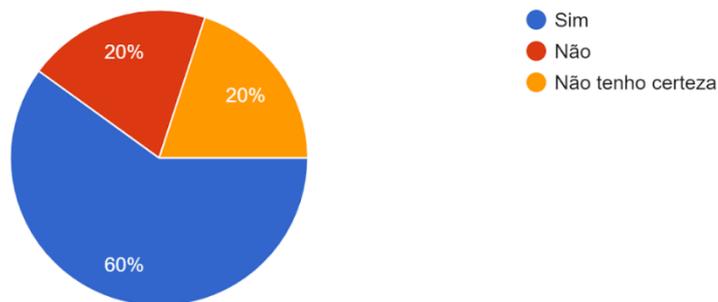
bem na utilização dessas ferramentas não só com funcionários novos, mas os antigos também, mantendo todos engajados em sua maioria de acordo com o Gráfico 27.

Gráfico 23: A empresa utiliza estratégias de endomarketing durante o processo de integração de novos colaboradores?



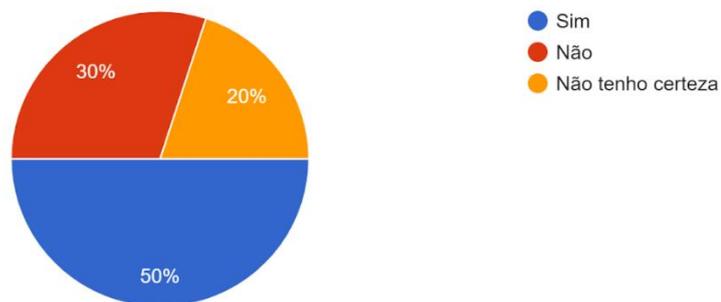
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 24: A empresa adota programas de reconhecimento e recompensas como parte das estratégias de endomarketing?



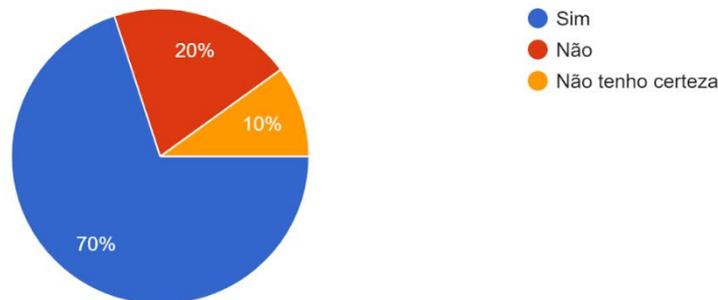
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 25: Na sua percepção, a comunicação interna na empresa é eficaz na divulgação das iniciativas de endomarketing?



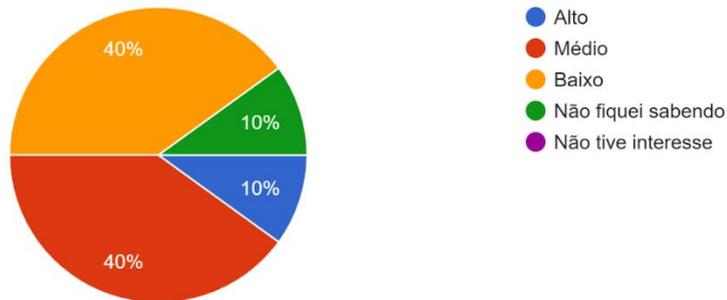
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 26: Na sua opinião, as iniciativas de endomarketing estão alinhadas com seus valores pessoais e profissionais?



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 27: Como você avalia seu próprio envolvimento nas atividades de endomarketing da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Um dos pontos discutidos durante o presente trabalho foi como o endomarketing também se derivava diretamente da cultura e valores da empresa, que vai ajudar a derivar campanhas de endomarketing a partir disso. De acordo Brum (2010), para Saul Bekin, o endomarketing tem como objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com o seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e principalmente, a comunicação interna. Vemos que com unanimidade os questionados acreditam que ter uma campanha de endomarketing são de extrema relevância para a cultura da empresa, o que confirma a afirmação de Brum.

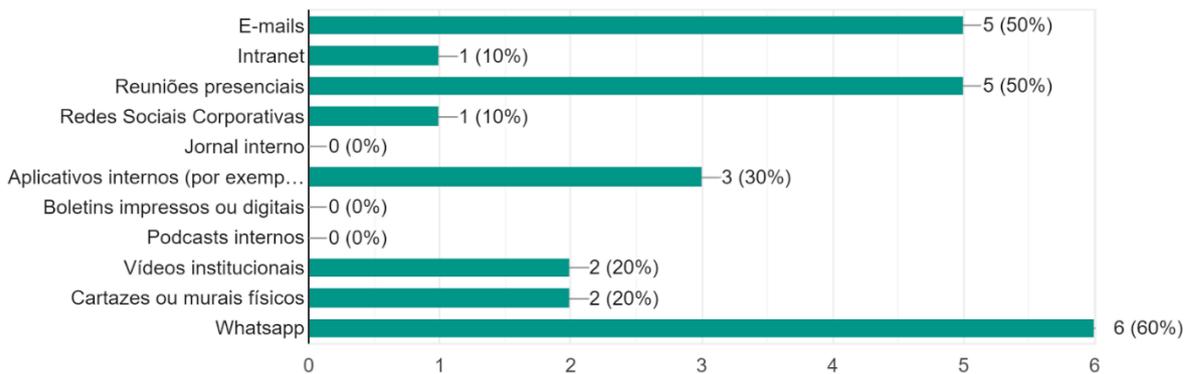
Gráfico 28: Na sua opinião, as iniciativas de endomarketing são relevantes para a cultura e valores da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Como já foi falado acima, os canais de comunicação são de suma importância para uma transmissão eficaz de uma campanha de endomarketing, e é essencial que os empregadores vejam os meios preferidos que os colaboradores vão receber as notícias sobre as campanhas de endomarketing, e como podemos ver no gráfico abaixo o WhatsApp, Email e reuniões presenciais foram os métodos preferidos.

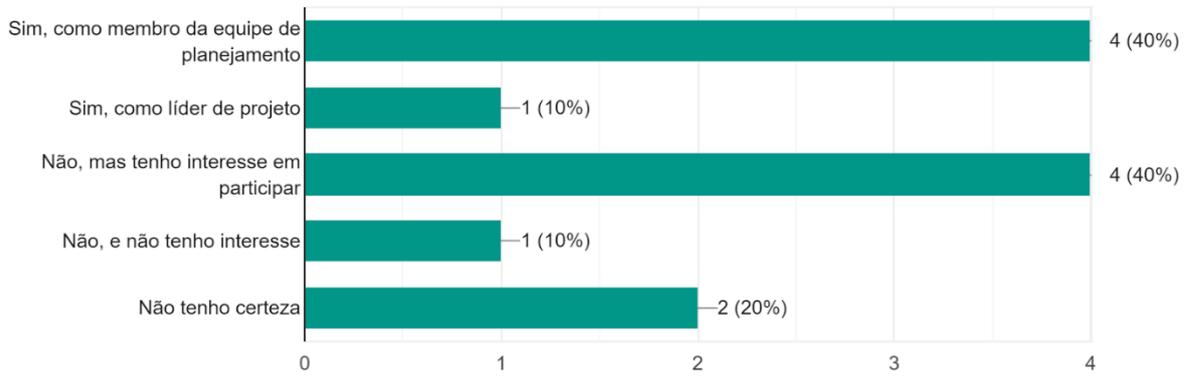
Gráfico 29: Quais são seus canais de comunicação preferidos para receber informações sobre iniciativas de endomarketing?



Fonte: Dados da pesquisa

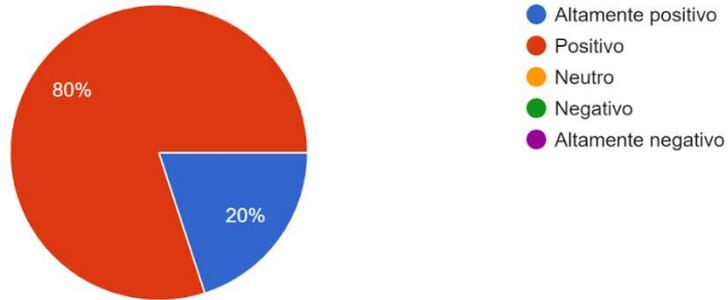
Já os Gráficos 30, 31, 32 33 e 34 mostram como a participação dos funcionários influencia na harmonia do ambiente de trabalho e engajamento dos mesmos. Vemos que a maioria dos questionados possuem visões neutras ou positivas sobre o tópico.

Gráfico 30: Alguma vez você esteve envolvido(a) no planejamento ou execução de estratégias de endomarketing na empresa?



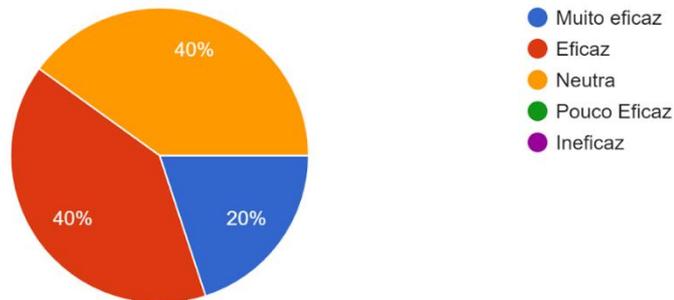
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 31: Na sua opinião, como as práticas de endomarketing influenciam o ambiente de trabalho e o engajamento dos colaboradores?



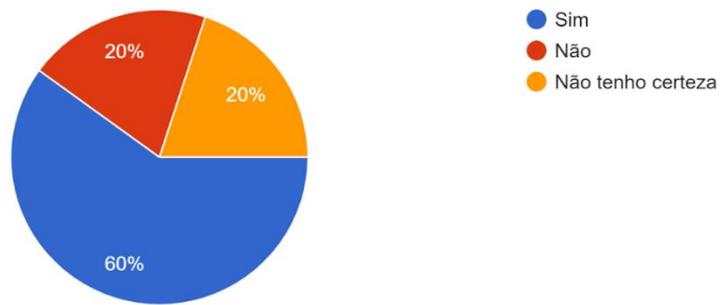
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 32: Como você avalia a eficácia da comunicação interna na empresa?



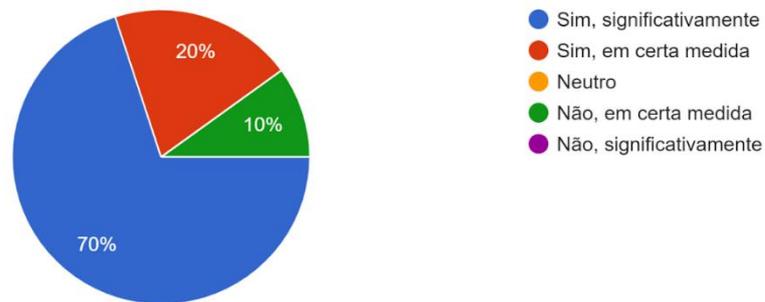
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 33: Você já participou de treinamentos ou atividades de endomarketing oferecidos pela empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

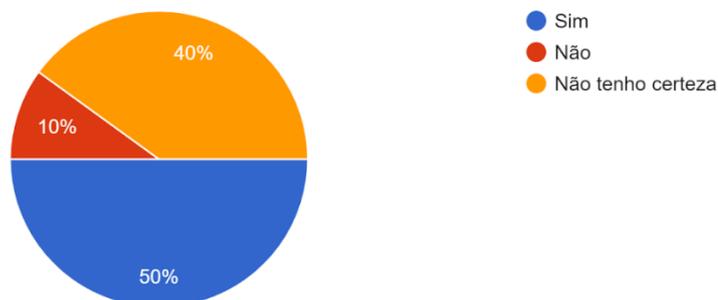
Gráfico 34: Na sua percepção, as iniciativas de endomarketing contribuem para a sua motivação no trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, foi perguntado se por existirem resistências por partes de colaboradores e liderança as campanhas não são mais frequentes, a maioria de 50% das respostas foi positiva, mas trago à tona que apesar disso 40% não tinham certeza disso, o que contradiz um pouco os gráficos anteriores que mostram o engajamento alto dos funcionários.

Gráfico 35: Você acredita que existem resistências específicas por parte dos colaboradores ou da liderança que poderiam dificultar a adoção de estratégias de endomarketing com mais frequência?



Fonte: Dados da pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou apresentar como as vantagens e desafios da aplicação do endomarketing no mundo contemporâneo são feitas de maneira a manter e agradar o cliente interno. Buscou também mostrar como algumas empresas na cidade do Recife estavam de utilizando esse método de integração na empresa e quais os resultados disso.

Para atingir a resposta a indagação apresentada, foi necessário fazer uma base para chegar nos pontos principais. Primeiramente se foi apresentado o conceito de marketing, que é de onde o endomarketing surgiu, logo seguido da parte teórica de como o endomarketing surgiu a partir do marketing, que continha informações de como realizar uma campanha de endomarketing de sucesso e as melhores estratégias para sua aplicação.

Vendo a jornada que ocorreu para completar o presente trabalho, posso dizer que os objetivos apresentados no seu início foram alcançados, porém com certas limitações. A atual pesquisa trouxe uma visão interessante sobre como essa estratégia pode ser aplicada em empresas de pequeno porte em Recife escolhidas por conveniência. Esse tipo de escolha fez com que o estudo de caso que se encontra nesse trabalho fosse limitado e trouxesse uma visão focada em dados específicos, porém que ainda podem ser utilizados para se ter uma noção de como o endomarketing funciona em alguns ambientes.

Foram investigadas as vantagens e desafios dessa abordagem, que, de fato, pode trazer diversos benefícios para o ambiente interno das organizações, como a motivação e o engajamento dos colaboradores, que se não for feito de forma correta pode dar de cara com resistência por parte dos colaboradores e da liderança, além de manchar a imagem da empresa com colaboradores novos e antigos. Ao realizar o estudo de caso em empresas locais selecionadas, foi notado uma baixa adoção do endomarketing, indicando uma possível falta de conhecimento sobre sua eficácia.

Na construção desse trabalho encontrei além das limitações do estudo de caso que teve um escopo pequeno, houve a limitação bibliográfica. A dificuldade em encontrar autores especializados ressalta a necessidade de uma maior atenção acadêmica para preencher essa lacuna na literatura. As barreiras identificadas na busca por autores especializados sugerem a importância de ampliar as pesquisas e o debate acadêmico sobre o endomarketing. De fato, está começando a se utilizar trabalhos e artigos para o estudo de caso de endomarketing em empresas específicas, porém senti que há uma escassez de autores que de fato mergulharam no tema de forma que alguns autores que utilizei fizeram. Proponho para estudos futuros que explorem mais a fundo essa prática em diferentes contextos organizacionais, assim como alternativas de

métodos mais eficientes para a aplicação do endomarketing no contexto empresarial, contribuindo para a construção de um corpo teórico mais robusto e fornecendo insights valiosos para gestores e acadêmicos.

No que diz respeito à relevância do endomarketing para as empresas, se destaca sua capacidade de fortalecer a cultura organizacional, promover a identificação dos colaboradores com os valores da empresa e aprimorar o clima interno. Além disso, essa estratégia revela-se fundamental para manter os funcionários engajados, reduzir a rotatividade e, por consequência, otimizar o desempenho organizacional.

Em conclusão, o endomarketing representa uma ferramenta estratégica valiosa para as organizações, especialmente aquelas de pequeno porte em regiões como Recife, onde sua implementação ainda é incipiente. O estudo destaca a importância de ampliar o conhecimento sobre essa prática, superar as barreiras identificadas na pesquisa e incentivar sua adoção como parte integral da gestão de pessoas. A continuidade das investigações e o compartilhamento de experiências bem-sucedidas contribuirão para fortalecer o papel do endomarketing na construção de ambientes de trabalho mais produtivos e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- SANTOS, Jaqueline de Souza; LUCCAS, Taciana Maria Lemes de; OLIVA, Angela Simone Ronqui. **"A contribuição do Endomarketing no comprometimento organizacional"**. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, [Local da publicação], 18-Jun-2021. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/5493>>. Acesso em: 15 jan. 2024.
- CASAROTTO, Camila. **"Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio"**. Rock Content Blog, 20 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 15 nov. 2023.
- FERNANDES, Nara Ferreira. **"As contribuições do Endomarketing para melhoria da imagem de uma instituição de ensino superior"**. In: SIMPÓSIO SUL-MATOGROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO, janeiro, 2023. Disponível em: <<https://simsad.ufms.br/files/2017/05/AS-CONTRIBUI%C3%87%C3%95ES-DO-ENDOMARKETING-PARA-MELHORIA-DA-IMAGEM-DE-UMA-INSTITUI%C3%87%C3%83O-DE-ENSINO-SUPERIOR-1.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- SÉRGIO. **"Como aplicar ações de endomarketing nas empresas?"**. Empresa SANTOCAOS. Disponível em: <<https://www.santocaos.com.br/acoes-de-endomarketing-nas-empresas/>>. Acesso em: 15 nov. 2023
- SEBRAE. **"Canvas: Como estruturar seu modelo de negócios"**. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>>. Acesso em: 12 dez. 2023.
- TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática, 3ª edição**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788522484805. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484805/>>. Acesso em: 26 nov. 2023.
- WEISHEIMER, Adroaldo José. **"Endomarketing como diferencial competitivo"**. Logos University International, Unilogos. Disponível em: <<https://cpahjournal.com/cpah/article/view/127/124>>. Acesso em: 15 nov. 2023
- ONZE (Redação). **"Endomarketing: descubra o que é e como implementar"**. Redação Onze. Disponível em: <<https://www.onze.com.br/blog/endomarketing/>>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- MRACHINA, Heloisa. **"Endomarketing | Fortalecendo a Cultura Interna e Impulsionando Resultados"**. Dinâmica Consultoria, mai. 29, 2023. Disponível em: <<https://www.dinamicaej.com.br/endomarketing-fortalecendo-a-cultura-interna-e-impulsionando-resultados#:~:text=O%20endomarketing%20contribui%20para%20fortalecer,em%20suas%20redes%20sociais%20pessoais>>. Acesso em: 15 set. 2023
- LIMA, Higor. **"Endomarketing nas Empresas: O que é, Exemplos e Ações de Marketing Interno"**. Progic, Endomarketing.tv. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/endomarketing/>>. Acesso em: 25 nov. 2023.

SELPE (Redação). "**Endomarketing: o que é e como implementar nas empresas?**". SELPE. Disponível em: <<https://www.gruposelpe.com.br/blog/endomarketing-nas-empresas/>>. Acesso em: 09 nov. 2023

CAMPOS NETO, Raimundo Ribeiro. "**Endomarketing: um estudo de caso em uma empresa do Polo Industrial de Manaus**". Universidade Federal do Amazonas – UFAM. 2023. Disponível em: <[https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/7259/6/TCC\\_RaimundoCamposNeto.pdf](https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/7259/6/TCC_RaimundoCamposNeto.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2023.

Yin, Robert K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos** (5ª edição). Porto Alegre: Bookman. Acesso em: 25 jan. 2024

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). **Fundamentos de Metodologia Científica** (8ª ed.). São Paulo: Atlas. Acesso em: 25 jan. 2024

P3K COMUNICAÇÃO. "**Investir em Endomarketing: como definir um orçamento?**". P3K Comunicação, 21 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://p3k.com.br/blog/investir-em-endomarketing-como-definir-um-orcamento/>>. Acesso em: 10 out. 2023.

ZENARO, Marcelo; PEREIRA, Maurício F. **Marketing estratégico para organizações e empreendedores: guia prático e ações passo a passo**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522486380. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486380/>. Acesso em: 06 dez. 2023.

ALMEIDA, Edmundo Monteiro S.; AVANZI, Renato. **Marketing motivacional** -2ED. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2019. E-book. ISBN 9788571440012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440012/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

Gil, Antonio Carlos. (2019). **Métodos e técnicas de pesquisa social** (7ª ed.). São Paulo: Atlas. Acesso em: 25 jan. 2024

SANTOS, T.; LIMA, M. V. V.; BRUNETTA, D. F.; FABRIS, C.; SELEME, A. **The evolution of marketing: an historical perspective**. REGE Revista de Gestão, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 89-102, 2009. DOI: 10.5700/issn.2177-8736.rege.2009.36663. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36663>. Acesso em: 2 dez. 2023.

COELHO, Joyce. "**Treinamento para que, se temos o Google?**". Publicado em 17 de janeiro de 2022. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/treinamento-para-que-se-temos-o-google-joyce-coelho/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

DIAS, Guilherme. "**O que é Endomarketing, principais ações, exemplos e 8 estratégias**". GUPY, 19 de Janeiro de 2024. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/endomarketing>>. Acesso em: 20 dez. 2023.

RIBEIRO, Fernando. "**Os desafios do Endomarketing: superando as maiores dificuldades dos colaboradores**". Leomhann Publicidade e Propaganda, 21/07/2023. Disponível em: <<https://leomhann.com.br/desafios-endomarketing-dificuldades-colaboradores/>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

OLIVEIRA, Silvio Cesar de. "**Quais são os pilares do endomarketing**". Wiki Consultoria. Disponível em: <<https://www.wikiconsultoria.com.br/blog/quais-sao-os-pilares-do-endomarketing>>, publicado em outubro 27, 2022. Acesso em: 22 dez 2023.

Casagrande, Diego José; Geraldi, Luciana Maura Aquaroni. "**Uma abordagem sobre as principais características e aplicações do endomarketing no contexto organizacional**". Interface Tecnológica, maio 29, 2023. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/335/224>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

MENDONÇA, Flora Fernandes. "**Uma pesquisa na agência da 507 Sul do Banco do Brasil**". Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9207/1/20840340.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2023

ANDRE, Luciana. "**10 Benefícios do Endomarketing para a sua empresa**". Strategy Box. Disponível em: <<https://blog.strategybox.com.br/beneficios-do-endomarketing-para-a-sua-empresa/>>. Acesso em : 12 nov. 2023

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO GOOGLE FORMS

**Como você se identifica em termos de gênero?**

- (A) Feminino
- (B) Masculino
- (C) Não binario
- (D) Prefiro não dizer
- (E) Other:

**Em qual faixa etária você se encaixa?**

- (A) Menos de 20 anos
- (B) 20-30 anos
- (C) 31-40 anos
- (D) 41-50 anos
- (E) 51-60 anos
- (F) Mais de 60 anos

**Qual seu atual Estado civil?**

- (A)Solteiro(a)
- (B)Casado(a)
- (C)Divorciado(a)
- (D)Viúvo(a)

**Você tem filhos ou alguém que depende dos seus cuidados?**

- (A)Sim
- (B)Não
- (C)Talvez
- (D)Prefiro não dizer
- (E)Other:

**Qual é o seu nível mais alto de escolaridade completo e incompleto?**

- (A)Ensino Médio Incompleto
- (B)Ensino Médio Completo
- (C)Graduação Incompleta
- (D)Graduação Completa
- (E)Pós-graduação (Especialização, Mestrado)
- (F)Doutorado
- (G)Prefiro não dizer
- (H)Other:

**Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?**

- Menos de 1 ano
- (A)1-3 anos
- (B)4-6 anos
- (C)7-10 anos
- (D)Mais de 10 anos
- (E)Other:

**Qual é a sua área de atuação na empresa?**

- (A)Recursos Humanos
- (B)Marketing
- (C)Vendas
- (D)Produção/Operações
- (E)Finanças
- (F)Tecnologia da Informação (TI)
- (G)Atendimento ao Cliente
- (H)Pesquisa e Desenvolvimento
- (I)Logística
- (J)Jurídico
- (K)Compras
- (L)Qualidade
- (M)Comunicação
- (N)Administração
- (O)Saúde e Segurança no Trabalho
- (P)Educação Corporativa
- (Q)Design
- (R)Pós Venda
- (S)Other:

**Qual é a sua posição atual na empresa?**

- (A)Colaborador(a) Individual
- (B)Líder de Equipe
- (C)Gerente de Departamento
- (D)Gerente de Projeto
- (E)Diretor(a) ou Coordenador(a)
- (F)Alta Administração (CEO, CTO, CFO, etc.)
- (G)Empreendedor(a) ou Proprietário(a)
- (H)Consultor(a) Externo(a)
- (I)Estágio
- (J)Other:

**Você está familiarizado com o termo "endomarketing" ou marketing interno?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Talvez
- **Como você definiria o conceito de endomarketing? Pode utilizar a caixa**

**"Outros" para definir nas suas palavras**

- (A) Iniciativas voltadas para o fortalecimento da comunicação interna e motivação dos colaboradores
- (B) Promoção de produtos entre colaboradores
- (C) Estratégias voltadas para a promoção da marca e produtos no mercado externo.
- (D) Um conjunto de práticas para melhorar a relação com os clientes externos.
- (E) Não sei o que é endomarketing
- (F) Other:

**Endomarketing refere-se a estratégias e ações desenvolvidas pelas empresas para fortalecer a comunicação interna, motivar os colaboradores e cultivar uma cultura organizacional positiva. Envolve iniciativas que visam criar um ambiente de trabalho mais envolvente, alinhado aos valores e objetivos da empresa. Após esta breve explicação, por favor, indique se você compreende o conceito de endomarketing:**

- (A) Sim, compreendi completamente.
- (B) Sim, compreendi parcialmente.
- (C) Não tenho certeza.
- (D) Não compreendi totalmente.

**(Caso não tenha compreendido o conceito de endomarketing, peço que faça uma pesquisa rápida no Google ou consulte recursos adicionais antes de continuar respondendo o formulário para melhor compreensão das perguntas.)**

**Você está ciente se a empresa possui iniciativas formais de endomarketing?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Não tenho certeza

**SE A SUA EMPRESA NÃO TEM PRÁTICAS DE ENDOMARKETING**

**Mesmo sem iniciativas formais de endomarketing, você já participou de atividades informais promovidas por colegas ou grupos dentro da empresa?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Não tenho certeza

**Mesmo que a empresa não tenha iniciativas formais de endomarketing, como você avalia a comunicação interna atual?**

- (A)Eficiente
- (B)Ineficiente
- (C)Não tenho certeza

**Como você avalia sua satisfação geral com o ambiente de trabalho, considerando aspectos como cultura organizacional, trabalho em equipe, e reconhecimento?**

- (A)Satisfeito(a)
- (B)Neutro(a)
- (C)Insatisfeito(a)

**Você acredita que a falta de endomarketing na empresa afeta de alguma forma a imagem da organização perante os colaboradores?**

- (A)Sim
- (B)Não
- (C)Não tenho certeza

**Você acredita que existem resistências específicas por parte dos colaboradores ou da liderança que poderiam dificultar a adoção de estratégias de endomarketing?**

- (A)Sim
- (B)Não
- (C)Não tenho certeza
- (D)Other:

**Se a empresa decidisse implementar estratégias de endomarketing no futuro, você estaria mais aberto(a) à ideia após refletir sobre o tema?**

- (A)Sim, definitivamente
- (B)Talvez
- (C)Não, minha opinião não mudaria
- (D)Não tenho certeza

**Na sua opinião, quais seriam os principais desafios ou obstáculos que a empresa poderia enfrentar ao implementar iniciativas de endomarketing? (ABERTA)**

**Se houvesse oportunidade, que sugestões você teria para melhorar a comunicação interna ou o ambiente de trabalho na empresa? (ABERTA)**

**SE A EMPRESA QUE VOCÊ TRABALHA TEM PRÁTICAS DE ENDOMARKETING**

**Você já participou de alguma iniciativa de endomarketing na sua empresa?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Não tenho certeza

**Você já participou de eventos internos promovidos pela empresa para fortalecer o espírito de equipe e a cultura organizacional?**

- (A) Sim, regularmente
- (B) Sim, ocasionalmente
- (C) Não, nunca participei
- (D) Não, não tenho conhecimento de tais eventos

**A empresa busca ativamente o feedback dos colaboradores sobre as iniciativas de endomarketing?**

- (A) Sim, sempre
- (B) Sim, regularmente
- (C) Sim, ocasionalmente
- (D) Não, nunca
- (E) Não tenho conhecimento

**Quais métodos a empresa mais utiliza para medir o sucesso das campanhas de endomarketing?**

- (A) Pesquisas de Satisfação dos Colaboradores
- (B) Taxa de Participação em Eventos Internos
- (C) Acompanhamento de Feedback em Canais de Comunicação Interna
- (D) Métricas de Envolvimento em Atividades de Voluntariado Empresarial
- (E) Indicadores de Retenção de Talentos
- (F) Nível de Participação em Programas de Reconhecimento e Recompensas

**A empresa utiliza estratégias de endomarketing durante o processo de integração de novos colaboradores?**

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

**A empresa adota programas de reconhecimento e recompensas como parte das estratégias de endomarketing?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Não tenho certeza

**Na sua percepção, a comunicação interna na empresa é eficaz na divulgação das iniciativas de endomarketing?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Não tenho certeza

**Na sua opinião, as iniciativas de endomarketing estão alinhadas com seus valores pessoais e profissionais?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Não tenho certeza

**Como você avalia seu próprio envolvimento nas atividades de endomarketing da empresa?**

- (A) Alto
- (B) Médio
- (C) Baixo
- (D) Não fiquei sabendo
- (E) Não tive interesse

**Na sua opinião, as iniciativas de endomarketing são relevantes para a cultura e valores da empresa?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Não tenho certeza

**Quais são seus canais de comunicação preferidos para receber informações sobre iniciativas de endomarketing?**

- (A) E-mails
- (B) Intranet
- (C) Reuniões presenciais
- (D) Redes Sociais Corporativas
- (E) Jornal interno
- (F) Aplicativos internos (por exemplo, aplicativos de comunicação empresarial)
- (G) Boletins impressos ou digitais
- (H) Podcasts internos
- (I) Vídeos institucionais
- (J) Cartazes ou murais físicos
- (K) Whatsapp
- (L) Other:

**Alguma vez você esteve envolvido(a) no planejamento ou execução de estratégias de endomarketing na empresa?**

- (A) Sim, como membro da equipe de planejamento
- (B) Sim, como líder de projeto
- (C) Não, mas tenho interesse em participar
- (D) Não, e não tenho interesse
- (E) Não tenho certeza
- (F) Other:

**Na sua opinião, como as práticas de endomarketing influenciam o ambiente de trabalho e o engajamento dos colaboradores?**

- (A) Altamente positivo
- (B) Positivo
- (C) Neutro
- (D) Negativo
- (E) Altamente negativo

**Como você avalia a eficácia da comunicação interna na empresa?**

**Você já participou de treinamentos ou atividades de endomarketing oferecidos pela empresa?**

- (A) Sim
- (B) Não
- (C) Não tenho certeza

**Na sua percepção, as iniciativas de endomarketing contribuem para a sua motivação no trabalho?**

- (A) Sim, significativamente
- (B) Sim, em certa medida
- (C) Neutro
- (D) Não, em certa medida
- (E) Não, significativamente

**Você acredita que existem resistências específicas por parte dos colaboradores ou da liderança que poderiam dificultar a adoção de estratégias de endomarketing com mais frequência?**

- (A) Sim, significativamente
- (B) Sim, em certa medida
- (C) Neutro
- (D) Não, em certa medida
- (E) Não, significativamente