

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLOS EDUARDO MAIA IGREJA COSTA

**ENDOMARKETING EMPRESARIAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA
EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR**

São Luís
2024

CARLOS EDUARDO MAIA IGREJA COSTA

**ENDOMARKETING EMPRESARIAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA
EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir das Rosa Martins

São Luís

2024

Igreja, Carlos Eduardo Maia.

Endomarketing empresarial como vantagem competitiva na experiência do colaborador / Carlos Eduardo Maia Igreja Costa. – 2024.

27 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

1. Endomarketing. 2. Vantagem competitiva. 3. Engajamento. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

CARLOS EDUARDO MAIA IGREJA COSTA

**ENDOMARKETING EMPRESARIAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA
EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 12/09/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Halbert Andrade

Dr. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof.a Amanda F. Aboud de Andrade

Dr. em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a minha mãe, que com seu amor incondicional, sempre foi minha maior força motivadora. Obrigado por acreditar em mim.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio e incentivo de muitas pessoas e instituições, às quais expresso minha sincera gratidão.

Agradeço primeiramente aos meus professores, especialmente ao Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins, por sua orientação, paciência e ensinamentos ao longo deste percurso.

À Rofe Distribuidora, pela oportunidade de crescimento profissional e por proporcionar um ambiente que estimulou o desenvolvimento deste estudo.

Aos meus amigos do trabalho, pela camaradagem e pelo suporte em todos os momentos, seja nos desafios diários ou nas celebrações de cada conquista.

Por fim, à minha família, cuja compreensão e apoio foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar plenamente a este projeto.

RESUMO

Este trabalho investiga o papel do endomarketing como uma estratégia para melhorar a experiência dos colaboradores em uma empresa de grande porte, contribuindo para a criação de uma vantagem competitiva. Utilizando uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos, foram aplicados questionários a 100 colaboradores e gestores da empresa. A análise dos dados, feita por meio de técnicas de análise de conteúdo e estatísticas descritivas, revelou que o endomarketing é fundamental para aumentar o engajamento e a motivação dos colaboradores. No entanto, a percepção dessas práticas varia entre gestores e colaboradores. Embora o endomarketing seja eficaz para gerar engajamento no curto prazo, ele deve ser complementado por outras estratégias de gestão para ter um impacto mais duradouro na retenção de talentos. Conclui-se que o alinhamento do endomarketing com os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores é essencial para atrair e reter talentos, fortalecendo a competitividade da empresa.

Palavras-chave: Endomarketing; Vantagem competitiva; Engajamento.

ABSTRACT

This study investigates the role of endomarketing as a strategy to enhance employee experience in a large company, contributing to the creation of a competitive advantage. Employing a combination of qualitative and quantitative methods, questionnaires were administered to 100 employees and managers of the company. Data analysis, conducted through content analysis and descriptive statistics, revealed that endomarketing is fundamental in increasing employee engagement and motivation. However, the perception of these practices varies between managers and employees. While endomarketing is effective in generating short-term engagement, it should be complemented by other management strategies to have a more lasting impact on talent retention. It is concluded that aligning endomarketing with organizational objectives and employee expectations is essential to attract and retain talent, thereby strengthening the company's competitiveness.

Keywords: Internal Marketing; Competitive Advantage. Engagement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Perfil	14
Gráfico 1 – Percepção da prática do endomarketing	16
Gráfico 2 – Comunicação interna e nível de engajamento	17
Gráfico 3 – Engajamento x tempo de serviço.....	18
Gráfico 4 – Impacto do endomarketing no engajamento	19
Gráfico 5 – O endomarketing influencia a decisão de permanecer na empresa?	20
Gráfico 6 – Fatores a considerar para deixar a empresa.....	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	Endomarketing.....	11
2.2	Comunicação Interna	11
2.3	Engajamento do colaborador.....	12
2.4	Retenção de talentos.....	12
3	METODOLOGIA	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	14
4.1	Perfil da amostra	14
4.2	Percepções sobre a prática do endomarketing: gestores <i>versus</i> colaboradores	15
4.3	Impacto do endomarketing na experiência do colaborador	18
4.4	Vantagem competitiva	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	23
	APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	25

ENDOMARKETING EMPRESARIAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR ¹

Carlos Eduardo Maia Igreja Costa ²
Ademir da Rosa Martins ³

Resumo: Este trabalho investiga o papel do endomarketing como uma estratégia para melhorar a experiência dos colaboradores em uma empresa de grande porte, contribuindo para a criação de uma vantagem competitiva. Utilizando uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos, foram aplicados questionários a 100 colaboradores e gestores da empresa. A análise dos dados, feita por meio de técnicas de análise de conteúdo e estatísticas descritivas, revelou que o endomarketing é fundamental para aumentar o engajamento e a motivação dos colaboradores. No entanto, a percepção dessas práticas varia entre gestores e colaboradores. Embora o endomarketing seja eficaz para gerar engajamento no curto prazo, ele deve ser complementado por outras estratégias de gestão para ter um impacto mais duradouro na retenção de talentos. Conclui-se que o alinhamento do endomarketing com os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores é essencial para atrair e reter talentos, fortalecendo a competitividade da empresa.

Palavras-chave: Endomarketing; Vantagem competitiva. Engajamento.

Abstract: This study investigates the role of endomarketing as a strategy to enhance employee experience in a large company, contributing to the creation of a competitive advantage. Employing a combination of qualitative and quantitative methods, questionnaires were administered to 100 employees and managers of the company. Data analysis, conducted through content analysis and descriptive statistics, revealed that endomarketing is fundamental in increasing employee engagement and motivation. However, the perception of these practices varies between managers and employees. While endomarketing is effective in generating short-term engagement, it should be complemented by other management strategies to have a more lasting impact on talent retention. It is concluded that aligning endomarketing with organizational objectives and employee expectations is essential to attract and retain talent, thereby strengthening the company's competitiveness.

Keywords: Internal Marketing; Competitive Advantage. Engagement.

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, a busca por vantagens competitivas tornou-se essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações. As organizações contemporâneas, de acordo com Dutra (2016), enfrentam um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo, entre outras, boas estratégias de gestão de pessoas para garantir a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos. A capacidade de adaptação rápida às mudanças do mercado e a dos colaboradores são aspectos fundamentais para o sucesso organizacional. Logo, a globalização e a constante evolução tecnológica criaram um ambiente de negócios altamente competitivo, no qual, empresas que conseguem se adaptar rapidamente a essas mudanças e manter seus colaboradores motivados e engajados tendem a ter um desempenho superior.

Diante disso, o endomarketing surge como uma ferramenta crucial para aprimorar a experiência dos colaboradores, fomentando um ambiente de trabalho produtivo. Se conceitua, através de Lupetti (2007), como um conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o objetivo de criar um ambiente organizacional favorável, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados., sendo uma estratégia integradora que alinha os objetivos da organização com as expectativas dos funcionários. O conceito de endomarketing não é novo, mas sua relevância tem crescido à medida que as empresas reconhecem a

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2024.1, na cidade de São Luís/MA;

² Aluno do Curso de Administração/UFMA. Contato: carlos.maia@discente.ufma.br;

³ Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração – DECCA/CCSo/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

importância de investir no bem-estar e na satisfação de seus funcionários. Ao focar na valorização e no desenvolvimento dos colaboradores, o endomarketing ajuda as empresas a se tornarem mais engajadas; ao focar, também, no resultado organizacional, contribui para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, tornando as empresas contemporâneas mais dinâmicas.

A aplicação do endomarketing envolve a integração de diversas práticas de comunicação interna, desenvolvimento de políticas de recursos humanos e a utilização de novas tecnologias que facilitam a interação e o engajamento dos colaboradores. Mormente, a comunicação interna eficaz é fundamental para garantir que todos os funcionários estejam alinhados com os objetivos e valores da empresa, promovendo um ambiente de transparência e confiança. Além disso, políticas de recursos humanos bem elaboradas podem ajudar a atrair, reter e desenvolver talentos, enquanto as tecnologias modernas oferecem ferramentas para facilitar a comunicação e a colaboração.

Nesse contexto, a pesquisa tem como problema a ser investigado: *“Como o endomarketing pode ser utilizado de forma eficaz para melhorar a experiência do colaborador em uma empresa de grande porte e, conseqüentemente, criar uma vantagem competitiva?”*

Conseqüentemente, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar como o endomarketing pode ser utilizado de forma eficaz para melhorar a experiência do colaborador em uma empresa de grande porte e, conseqüentemente, criar uma vantagem competitiva

Para atingir esse objetivo geral delineou-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a percepção dos colaboradores e gestores sobre a prática do endomarketing.
- Analisar o impacto das estratégias de endomarketing na melhoria da experiência do colaborador.
- Analisar como a melhoria da experiência do colaborador, proporcionada pelo endomarketing, pode contribuir para a criação de uma vantagem competitiva.

A pesquisa pretende explorar as barreiras e os desafios na implementação do endomarketing em uma empresa de grande porte, analisando seu impacto na motivação e satisfação dos funcionários, bem como sua contribuição para a eficiência organizacional. A implementação do endomarketing enfrenta várias barreiras, entre elas a resistência cultural, a falta de recursos e o desconhecimento sobre as melhores práticas (Bekin, 2004). Muitas empresas ainda não reconhecem a importância estratégica do endomarketing, o que dificulta sua adoção efetiva. Dessa forma, entender essas barreiras é crucial para desenvolver estratégias eficazes de endomarketing.

Além disso, o endomarketing não se limita apenas a grandes corporações, empresas de todos os tamanhos podem se beneficiar de suas práticas. Em uma empresa de médio porte, onde os recursos podem ser mais limitados, a implementação eficaz de estratégias de endomarketing pode ser ainda mais significativa, já que quando bem implementado, pode trazer inúmeros benefícios para empresas pequenas e médias, como a melhoria do clima organizacional, o aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores, e a redução da rotatividade (Bekin, 2004). Essas empresas, por terem uma estrutura mais enxuta, podem aplicar estratégias de endomarketing de forma mais ágil e personalizada, obtendo resultados positivos em menos tempo. Contudo, a pesquisa focará em uma empresa específica para identificar a percepção dos colaboradores acerca das práticas atuais, os desafios enfrentados, como essas ações de endomarketing criam vantagem competitiva e as oportunidades para melhorar a experiência do colaborador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a fundamentação teórica deste trabalho, será abordado o conceito de endomarketing, além de temas correlatos como comunicação interna, motivação e satisfação do colaborador e retenção de talentos.

2.1 Endomarketing

O endomarketing, também conhecido como marketing interno, refere-se a um conjunto de ações estratégicas voltadas para o público interno das organizações, visando promover o engajamento, a satisfação e a motivação dos colaboradores, proposto assim por Bekin (2004).

Além disso, o endomarketing também desempenha um papel fundamental na construção da cultura organizacional e na melhoria do clima de trabalho. De acordo com Bekin (2004) o endomarketing é essencial para garantir que todos os colaboradores compreendam e estejam comprometidos com os valores da empresa. Esse alinhamento interno é crucial para que a empresa alcance suas metas de maneira eficaz, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e acima de tudo produtivo.

A implementação eficaz do endomarketing requer a adoção de práticas de comunicação interna eficientes, programas de desenvolvimento profissional e políticas de reconhecimento e recompensa. Conforme afirmado por Brum (2020), as ações de endomarketing devem ser contínuas e integradas aos processos de gestão da empresa, a fim de criar um sentido de pertencimento entre os colaboradores. Isso não apenas melhora a retenção de talentos, mas também aumenta a produtividade e a qualidade do trabalho, tornando a empresa mais competitiva no mercado.

2.2 Comunicação Interna

A comunicação interna é o coração das interações dentro de uma organização. Ela envolve a troca contínua de informações entre a gestão e os colaboradores, além de conectar diferentes departamentos e equipes. De acordo com Torquato (2004), a transparência nas comunicações internas é fundamental para a construção de um ambiente de confiança mútua. Logo, essa transparência não apenas mantém todos na mesma página, mas também cultiva um ambiente de confiança.

Quando a comunicação interna é eficaz, ela se torna a base sólida para um ambiente de trabalho coeso e colaborativo. Como menciona Torquato (2004), a comunicação interna é a ferramenta que possibilita o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Em outras palavras, uma boa comunicação interna mantém a organização unida, garantindo que todos trabalhem juntos em direção aos mesmos objetivos, se traduzindo em desempenho.

Não distante disso, a comunicação interna é crucial para o sucesso do endomarketing, pois facilita a disseminação de informações, a integração entre setores e a construção de um ambiente colaborativo. Dessa forma, uma comunicação interna eficaz assegura que todos os funcionários estejam alinhados com os objetivos e valores da empresa, promovendo um clima de transparência e confiança. A partir disso, Alves (2017) destaca que uma comunicação interna bem estruturada é capaz de influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Além disso, a comunicação interna eficiente contribui para a rápida resolução de problemas e a tomada de decisões mais assertivas, o que é essencial em um mercado competitivo e dinâmico. Dessa forma, a comunicação interna não apenas fortalece a coesão da equipe, mas também impulsiona a inovação e a adaptabilidade organizacional, tornando-se um pilar fundamental para o sucesso do endomarketing.

2.3 Engajamento do colaborador

O engajamento dos colaboradores refere-se ao nível de comprometimento emocional e de envolvimento dos funcionários com a organização e seus objetivos. Segundo Bakker, Arnold B. (2011), o engajamento no trabalho é um estado de espírito positivo e gratificante, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Colaboradores engajados estão energizados, entusiasmados e completamente imersos em suas atividades de trabalho, logo, entende-se a partir disso, que colaboradores engajados demonstram maior motivação, produtividade e lealdade, contribuindo significativamente para o sucesso da empresa. Com isso, destaca-se a importância que o endomarketing tem na manutenção do engajamento, pois incentiva o envolvimento dos colaboradores nas atividades organizacionais e fortalece o vínculo entre eles e a empresa. De acordo com Marras (2005), o engajamento dos funcionários é essencial para o desempenho organizacional, e o endomarketing pode ser uma ferramenta eficaz para aumentar esse engajamento.

Além disso, a empresa colhe diversos benefícios quando os colaboradores estão engajados. A rotatividade de pessoal diminui, a satisfação no trabalho aumenta e a cultura organizacional se torna mais positiva. Nesse sentido, ferramentas de comunicação e programas de reconhecimento são exemplos de práticas que podem aumentar o engajamento dos funcionários. Estudos mostram que empresas com colaboradores altamente engajados tendem a ter um desempenho financeiro melhor e uma maior capacidade de inovação (Saks, 2006). Assim, o endomarketing não só melhora a experiência dos colaboradores, mas também transforma engajamento em uma vantagem competitiva essencial para as organizações.

2.4 Retenção de talentos

Segundo Dutra (2016), a retenção de talentos é um desafio crítico para muitas organizações, especialmente em um mercado de trabalho competitivo. Manter profissionais qualificados requer estratégias eficazes de gestão de pessoas, que incluem oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e um ambiente de trabalho positivo. Logo, manter talentos na empresa é um desafio para muitas organizações, pois, a retenção de talentos significa manter aqueles funcionários valiosos e reduzir a rotatividade através de estratégias de gestão.

Dessa forma, o endomarketing se torna uma estratégia poderosa, pois ajuda a criar um ambiente de trabalho atraente, já que oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Por consequência, práticas de endomarketing, traduzidas como programas de reconhecimento, e oportunidades de desenvolvimento podem aumentar a satisfação e a lealdade dos colaboradores, já que, segundo Chiavenato (2010), a retenção de talentos depende de uma série de fatores, incluindo a satisfação no trabalho, o desenvolvimento de carreira e o reconhecimento do desempenho.

Além disso, a retenção de talentos está intimamente ligada à cultura organizacional e ao clima de trabalho. Empresas que investem em um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, têm maior probabilidade de reter seus melhores talentos.

Estudos mostram que colaboradores que percebem que suas contribuições são reconhecidas são menos propensos a deixar a organização (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Portanto, o endomarketing melhora a satisfação e o engajamento dos colaboradores, e desempenha um papel fundamental na retenção de talentos, proporcionando uma vantagem competitiva significativa para a organização.

3 METODOLOGIA

Para a caracterização de uma pesquisa Vergara (2013) propõe dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória objetiva proporcionar mais proximidade com o problema estudado, para torná-lo mais manifesto ou construir hipóteses. A pesquisa descritiva, por sua vez, busca definir aspectos de determinada população ou fenômeno ou busca estabelecer relação entre variáveis (Gil, 2002).

Quanto aos meios o procedimento utilizado foi a pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa de campo é usada quando é necessário adquirir informações e conhecimentos sobre um problema específico, buscando respostas ou descobrindo novos fenômenos e suas inter-relações (Marconi; Lakatos, 2003). O estudo de caso envolve a visão profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos para mais amplo e detalhado conhecimento (Farias Filho; Arruda Filho, 2013).

Quanto a abordagem, utiliza enfoque qualitativo para analisar as percepções dos colaboradores. A escolha por uma abordagem qualitativa visa compreender as experiências e sentimentos dos funcionários em relação às práticas de endomarketing implementadas pela empresa.

O campo de pesquisa foi a ROFE Distribuidora, uma empresa de grande porte no ramo de materiais de construção no segmento de atacado.

Quanto à coleta de dados, foram utilizados questionários e entrevistas, métodos que permitem obter informações detalhadas e diversificadas sobre as percepções (Marconi & Lakatos, 2003) dos colaboradores em relação às práticas de endomarketing. Os questionários e entrevistas incluíram questões sobre satisfação no trabalho, reconhecimento, comunicação interna, e percepção de vantagem competitiva gerada pelo endomarketing.

Os questionários foram distribuídos a uma amostra representativa dos colaboradores da empresa pesquisada, abrangendo diversos departamentos e níveis hierárquicos. Além disso, foram realizadas entrevistas com um grupo selecionado de gestores e funcionários. Este método permite captar as percepções individuais e coletivas sobre as práticas de endomarketing. A seleção dos participantes buscou garantir a diversidade de perspectivas, incluindo colaboradores com diferentes tempos de casa e experiências na empresa. (Gil, 2008).

Por meio da aplicação questionário virtual instrumentalizado na plataforma Google Forms, obteve-se uma amostra de 100 respostas de colaboradores e gestores da empresa investigada, cuja população total é de aproximadamente 400 colaboradores.

A análise dos dados coletados foi conduzida utilizando técnicas de análise de conteúdo, identificando padrões e temas recorrentes nas respostas dos participantes. As questões do formulário que apresentavam uma escala de avaliação, com valores de 1 a 5, foram calculadas a média dos valores coletados. Os resultados foram representados em gráficos e infográficos, facilitando a visualização e interpretação dos dados. Além disso, foram realizadas análises comparativas entre as percepções dos diferentes grupos de colaboradores, destacando possíveis divergências e convergências nas experiências relatadas. Com base nas descobertas, serão formuladas recomendações práticas para melhorar as estratégias de endomarketing na ROFE Distribuidora, visando aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores, e, consequentemente, aprimorar o desempenho organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil da amostra

O Quadro 1 sumariza os quantitativos quanto os itens pesquisados em relação ao perfil do colaborador.

Quadro 1 - Perfil

Item	Opções	%
Idade	16 a 25 anos	27
	26 a 35 anos	53
	36 a 45 anos	14
	46 a 60 anos	6
	Total	100
Gênero	Feminino	40
	Masculino	60
	Total	100
Função	Colaborador	83
	Líder ou Gestor	17
	Total	100
Departamento	Administrativo e Financeiro	36
	Compras, Vendas e Marketing	16
	Operação Logística e Transportes	39
	Recursos Humanos e DP	9
	Total	100
Tempo na empresa	Menos de 1 ano	19
	1 a 2 anos	34
	3 a 5 anos	31
	6 a 10 anos	12
	+ de 10 anos	4
	Total	100
Nível de escolaridade	Ensino médio incompleto	2
	Ensino médio completo	23
	Ensino técnico incompleto	2
	Ensino técnico completo	7
	Superior incompleto	26
	Superior completo	24
	Especialização	16
	Total	100

Fonte: Autor (2024). Dados da pesquisa.

Os dados coletados sinalizam um quadro de funcionários predominantemente jovem, com 80% dos colaboradores tendo entre 16 e 35 anos de idade. Esse grupo, inclui as faixas etárias de 16 a 25 anos (27%) e de 26 a 35 anos (53%); ademais, a pesquisa revela que apenas 20% de colaboradores estão na faixa dos 36 a 60 anos. Logo, a distribuição etária reflete uma equipe majoritariamente de jovens adultos, que provavelmente estão em fases iniciais ou intermediárias de suas carreiras, dessa maneira, o primeiro grupo pode ter expectativas e

percepções distintas em relação às práticas de endomarketing, especialmente em comparação com os mais experientes

No que diz respeito ao gênero, a maioria dos participantes é masculina (60%), enquanto as mulheres representam 40% do total. Essa diferença pode influenciar as percepções sobre o ambiente de trabalho e por consequência as práticas de endomarketing, considerando que a experiência dos 2 gêneros no local de trabalho pode variar significativamente.

A pesquisa indica que 83% dos respondentes ocupam posições de colaboradores, enquanto apenas 17% são líderes ou gestores. Esse dado é importante, pois as perspectivas sobre endomarketing podem ser percebidas de maneira distinta por diferentes níveis organizacionais (estratégico e operacional).

Com base nos dados apresentados no quadro 1, a pesquisa revelou que a maioria dos respondentes possui níveis de escolaridade variados, com uma concentração significativa em níveis de ensino superior. Especificamente, 26% dos participantes possuem ensino superior incompleto, enquanto 24% já concluíram o ensino superior. Além disso, 16% dos respondentes possuem especialização, o que indica um grupo de profissionais que busca aprofundar seus conhecimentos em áreas específicas.

A distribuição dos participantes entre os departamentos da empresa é relativamente equilibrada e proporcional ao quadro de funcionários em cada centro de custo, com destaque para as áreas que compõem a maior parte da amostra, Operação Logística e Transportes (39%) e Administrativo e Financeiro (36%). Estes são seguidos por Compras, Vendas e Marketing (16%) e Recursos Humanos e DP (9%).

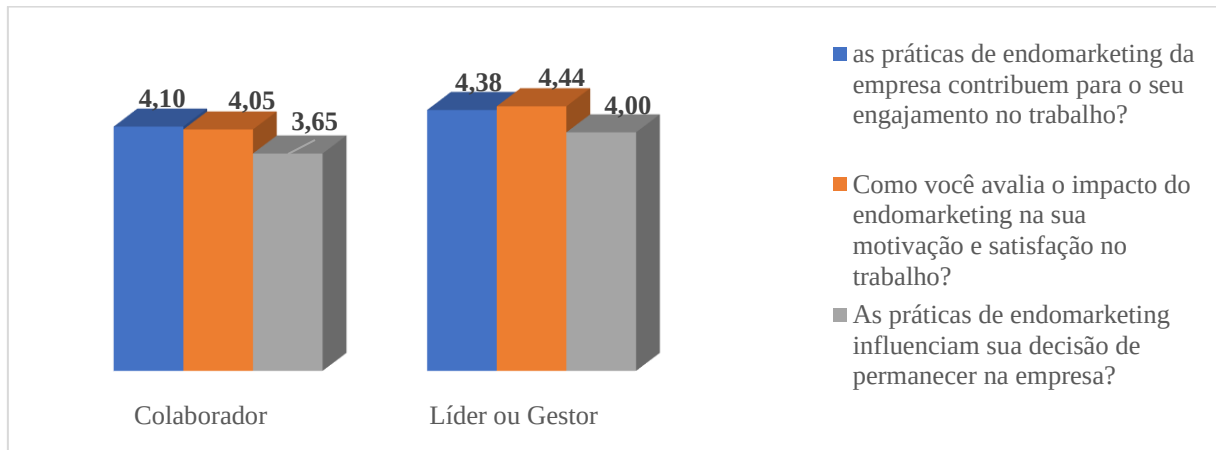
Quanto ao tempo de empresa, observa-se que 84% dos colaboradores estão na organização há menos de 5 anos, o que sugere uma equipe em processo de crescimento e desenvolvimento, sendo que apenas 16% dos participantes possuem mais de 6 anos de experiência na empresa, o que pode indicar questões relacionados à retenção de talentos.

4.2 Percepções sobre a prática do endomarketing: gestores *versus* colaboradores

A análise dos participantes da pesquisa revela que a maioria dos participantes (78%) está familiarizada com o conceito de endomarketing, o que valida a relevância e a veracidade das respostas obtidas, uma vez que a maior parte dos respondentes possui um entendimento prévio sobre o tema,

O Gráfico 1 apresenta as diferenças na percepção sobre as práticas de endomarketing entre colaboradores e gestores, divididas em três aspectos principais: engajamento no trabalho, motivação e satisfação, e influência na decisão de permanecer na empresa. Os dados revelam uma disparidade entre as avaliações feitas pelos dois grupos, destacando a influência da posição hierárquica na percepção dessas práticas.

Gráfico 1 – Percepção da prática do endomarketing



Fonte: Autor (2024). Dados da pesquisa.

No que diz respeito à contribuição das práticas de endomarketing para o engajamento no trabalho, os colaboradores avaliaram com uma média de 4,10, enquanto os gestores avaliaram com uma média ligeiramente superior de 4,38. Partindo desses dados, esse pequeno diferencial sugere que, embora ambas as partes reconheçam a importância do endomarketing para o engajamento, os gestores têm uma percepção mais otimista, se sentindo mais impactados pelas estratégias adotadas, podendo ser justificado pelo envolvimento mais próximo nas decisões estratégicas e implementação dessas práticas.

Quando analisamos o impacto do endomarketing na motivação e satisfação dos colaboradores, a diferença na percepção se torna mais acentuada. Os colaboradores atribuíram uma média de 4,05, em comparação com a média de 4,44 dos gestores. Com base nisso, essa variação pode indicar que os gestores, estando mais envolvidos na formulação das estratégias de endomarketing, percebem um impacto mais positivo na motivação e satisfação geral. Por outro lado, os colaboradores, que vivenciam as práticas no cotidiano, podem ser mais críticos, refletindo uma possível desconexão entre a intenção das práticas e a percepção.

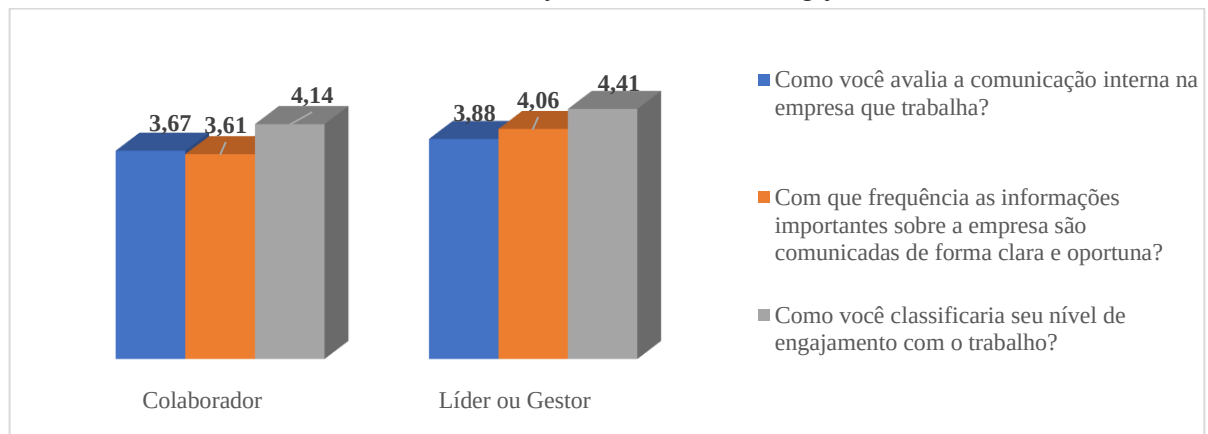
Além disso, ao considerar a influência das práticas de endomarketing na decisão de permanecer na empresa, os dados revelam uma diferença perceptível entre as avaliações de colaboradores e gestores. Os colaboradores atribuíram uma média de 3,65, enquanto os gestores deram uma nota de 4,00. Embora a média de 3 possa ser vista como neutra, a nota de 3,65 entre os colaboradores indica uma leve inclinação a reconhecer algum impacto das práticas de endomarketing na decisão de permanência, ainda que de forma moderada. Por outro lado, os gestores avaliam essas práticas com um pouco mais de importância, sugerindo uma percepção mais positiva sobre o papel do endomarketing na retenção de talentos.

Essas disparidades sugerem que, embora o endomarketing seja valorizado, há espaço para melhorar a sua percepção entre os colaboradores. De acordo com Brum (2017, p 104):

Todas as pessoas possuem capacidade de engajamento e estão abertas a isso. O engajamento somente acontece quando as pessoas são estimuladas, o que significa que a estratégia tem que estar na palavra da alta liderança, nas campanhas de endomarketing e nos canais internos de comunicação, permitindo que os empregados possam acompanhá-la por meio da informação sistemática. Isso permitirá que se motivem com os resultados positivos ou dobrem o seu esforço para melhorar os resultados negativos.

O Gráfico 2 aprofunda a discussão sobre as percepções entre colaboradores e gestores, quando compara a eficácia da comunicação interna, a clareza e frequência das informações transmitidas, e o nível de engajamento dos funcionários.

Gráfico 2 – Comunicação interna e nível de engajamento



Fonte: Autor (2024). Dados da pesquisa.

Com base em Torquato (2004), a comunicação interna eficaz é fundamental para garantir que todos os funcionários estejam alinhados com os objetivos e valores da empresa, promovendo um ambiente de confiança e colaboração. Dessa forma, quando se tratou de avaliar a comunicação interna, os colaboradores atribuíram uma nota de 3,67, enquanto os gestores apresentam uma média de 3,88. Esse pequeno desvio pode indicar que, embora a comunicação interna seja vista de maneira positiva por ambos os grupos, os gestores, por estarem diretamente envolvidos na criação das estratégias e desdobramento das comunicações, tendem a perceber esse aspecto de forma mais eficiente.

A diferença se torna maior ao discutir a clareza e frequência das informações importantes. Os colaboradores avaliaram com uma média de 3,61, em comparação com os 4,06 dos gestores, demonstrando, assim, que os colaboradores possuem menos clareza sobre as práticas e ações internas. Partindo desse pressuposto e ao analisar o impacto do endomarketing no engajamento dos dois grupos, pode-se concluir, a partir de Pereira (2022), que a comunicação interna desempenha um papel crucial no endomarketing, pois é através dela que os colaboradores se mantêm informados e alinhados com as estratégias e objetivos da organização, fortalecendo o engajamento e a motivação no ambiente de trabalho.

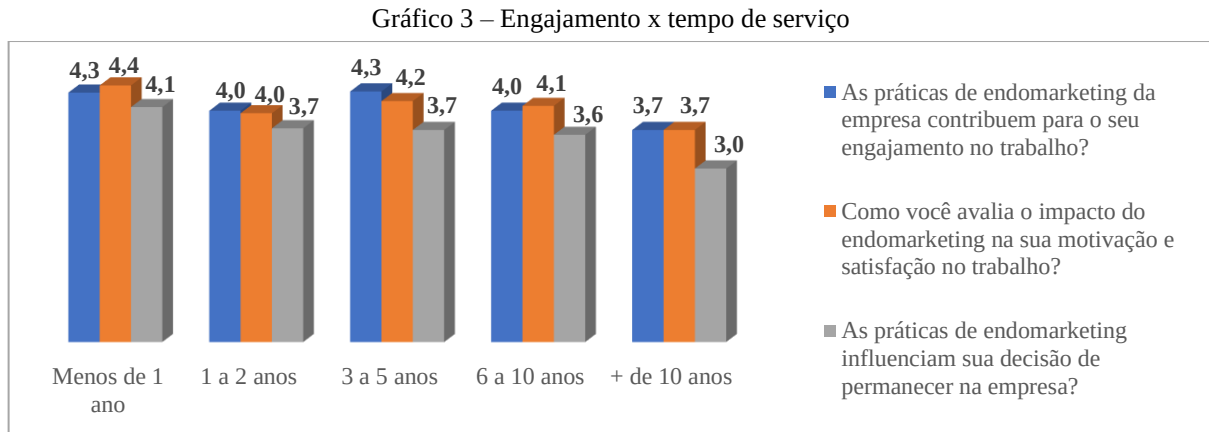
Além disso, comparando números de engajamento, os gestores avaliam seu nível com uma média de 4,41, levemente superior à média de 4,14 dos colaboradores. Embora a diferença seja menor, ela indica que os gestores, devido à sua maior participação nos processos estratégicos, sentem-se mais conectados e motivados pelos objetivos da empresa. Assim, trazendo à tona como a posição hierárquica influencia a forma como se avalia a comunicação interna e o engajamento no ambiente de trabalho.

Ainda no aspecto de comunicação, de acordo com a pesquisa, os aplicativos de comunicação, como WhatsApp e similares, foram considerados os canais mais eficazes por 77% dos respondentes, seguidos pelas reuniões presenciais (54%) e pelo e-mail (45%). Com isso, segundo Pereira (2022), a comunicação interna eficaz não apenas transmite informações, mas também envolve e engaja os colaboradores, permitindo um diálogo aberto que fortalece a coesão organizacional e reduz discrepâncias na percepção entre diferentes níveis hierárquicos. Entende-se que:

A boa comunicação estimula mais comunicação e estabelece-se assim um fluxo natural de interação que, reforçado pela prática do feedback, contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um clima organizacional mais positivo e produtivo. (GALLÓ, 2010, p. 07).

4.3 Impacto do endomarketing na experiência do colaborador

O Gráfico 3 indica a percepção sobre engajamento e motivação de acordo com o tempo de serviço.



Fonte: Autor (2024). Dados da pesquisa.

O Gráfico 3 mostra que os colaboradores com menos de um ano de empresa, tendem a avaliar as práticas de endomarketing de forma mais positiva, com médias superiores a 4,3. Sugere-se que essa percepção possa estar ligada ao entusiasmo inicial gerado pela fase de integração, onde as práticas de endomarketing são mais visíveis e intensas, visto que, segundo Gil (2019), "a integração é um momento estratégico que define a forma como o novo colaborador se relacionará com a empresa e sua cultura, sendo essencial para alinhar expectativas e promover o engajamento desde o início". Por outro lado, à medida que os colaboradores avançam em sua trajetória na empresa, especialmente após 1 a 2 anos, as avaliações se tornam mais moderadas, sugerindo uma visão mais crítica ou um possível desgaste das práticas ao longo do tempo.

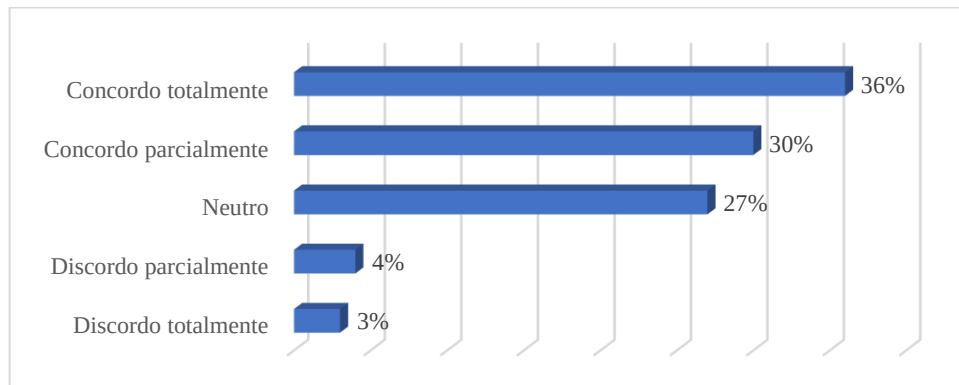
Ainda assim, os colaboradores com menos tempo de empresa tendem a avaliar melhor as práticas de endomarketing. Essa tendência pode ser interpretada a partir do Modelo de Demandas e Recursos proposto por Bakker (2011), cuja teoria ressalta que o engajamento dos funcionários é sustentado quando as demandas do trabalho são equilibradas com os recursos adequados. Partindo desse pressuposto, no início da trajetória profissional, os colaboradores enfrentam desafios de adaptação à cultura organizacional e a assimilação das expectativas de seus papéis. Dessa maneira, as práticas de endomarketing podem ser percebidas como recursos essenciais para equilibrar essas demandas iniciais e criar um sentimento de pertencimento, já que, de acordo com Bakker (2011), os recursos oferecidos pelo trabalho, como apoio social e feedback, são cruciais para manter o engajamento, especialmente em contextos de alta demanda". Logo, criar a percepção de que a empresa disponibiliza os recursos necessários para superar os desafios iniciais pode explicar as avaliações mais elevadas entre os novos colaboradores, pois, se sentem acolhidos.

Não distante disso, entre os colaboradores com mais de 3 anos de empresa, há uma leve melhora na avaliação das práticas de endomarketing, especialmente entre aqueles com 3 a 5 anos de casa. Isso pode indicar que, após alguns anos, os colaboradores que optam por permanecer na organização estão se identificando mais com a cultura e as práticas internas, resultando em uma percepção mais positiva. No entanto, essa tendência não se mantém para colaboradores com mais de 6 anos de empresa, cujas avaliações caem, considerando que 84% dos colaboradores estão na empresa há menos de 5 anos. Logo, fica claro que as estratégias de endomarketing impactam positivamente a maior parte do grupo populacional estudado, já que, os dados tendenciam a uma avaliação positiva dos colaboradores com menos tempo de empresa.

Contudo, é importante reforçar que as práticas de endomarketing precisam ser cada vez mais adaptáveis, especialmente para manter o engajamento dos colaboradores ao longo do tempo e, por consequência, gerar retenção de talentos.

O Gráfico 4 representa a distribuição de respostas dos colaboradores quanto ao questionamento se as práticas de endomarketing da empresa contribuem para o engajamento do colaborador no trabalho.

Gráfico 4 – Impacto do endomarketing no engajamento



Fonte: Autor (2024). Dados da pesquisa.

Os dados representados no Gráfico 4 revelam que 66% dos colaboradores concordam, total ou parcialmente, que as práticas de endomarketing contribuem para seu engajamento no trabalho, e apenas 7% discordam em algum grau. Esses números indicam que a maioria dos colaboradores percebe o endomarketing como um fator positivo e essencial para manter o engajamento. O engajamento, por sua vez, definido por Borges-Andrade (2012), como o envolvimento ativo e conexão emocional que o indivíduo tem com suas atividades laborais, se demonstra um componente crucial na construção da experiência do colaborador, pois influencia diretamente sua motivação.

Logo, ao engajar os colaboradores, o endomarketing cria uma experiência de trabalho mais significativa, na qual, a tendência é que os colaboradores se sintam mais conectados com a empresa e mais comprometidos com suas funções. Dessa forma, a criação de uma experiência positiva para o colaborador não depende apenas de ações isoladas, pois exige da organização ações contínuas e, acima de tudo, integradas; para isso, as práticas de endomarketing desempenham um papel fundamental nessa construção de cultura, pois buscam capturar a subjetividade do funcionário. Além disso, o endomarketing evoluiu e hoje pode ser entendido como todo e qualquer esforço da empresa em se comunicar com o público interno, a fim de gerar o engajamento necessário para cumprir com os objetivos e resultados da organização (Brum, 2017).

Para Silva (2012), a subjetividade está relacionada com a internalização da relação do homem com o seu meio, sendo uma construção interior que se relaciona com o mundo exterior, nesse sentido, quando se cria um paralelo e percebe-se o colaborador interagindo com a organização e criando expectativas sob a mesma, tornamos a captura da subjetividade dos colaboradores uma realidade contínua para as empresas, pois envolve compreender às percepções que cada indivíduo cria no ambiente de trabalho.

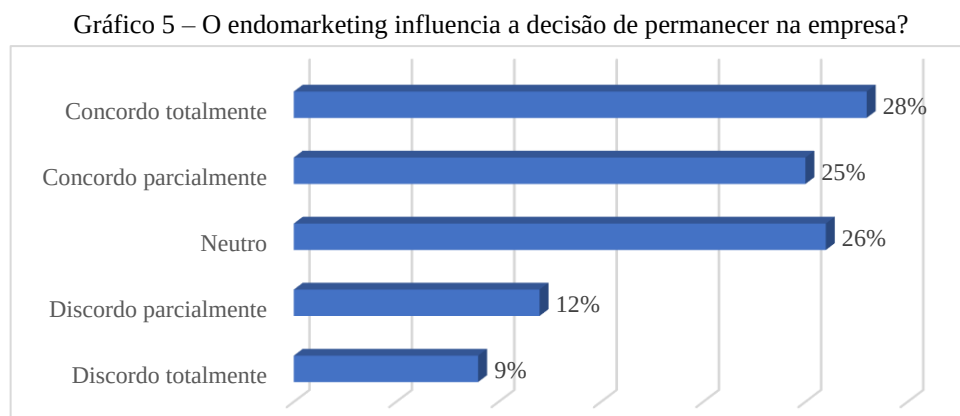
Ademais, ainda no Gráfico 4, uma parcela significativa dos colaboradores apresenta uma percepção neutra (27%) em relação ao impacto do endomarketing no engajamento, fato que sugere que essas práticas podem não estar totalmente sintonizadas com as necessidades individuais de alguns colaboradores, exigindo assim da organização, a implementação de outras estratégias de gestão de pessoas para suprir as necessidades dos funcionários.

Uma medida simples é o reconhecimento:

[...] a medida de reconhecimento demonstrada a um sujeito, que cumpre ‘bem’ a função atribuída a ele no quadro da divisão social do trabalho, basta para lhe proporcionar uma consciência de sua particularidade individual. [...] Resulta daí que um indivíduo só é capaz de respeitar-se a si mesmo de um modo integral quando, no quadro da distribuição objetivamente dada de funções, pode identificar a contribuição positiva que ele traz para a reprodução da coletividade. (HONNETH, 2003, p. 150).

4.4 Vantagem competitiva

O Gráfico 5 apresenta os resultados das respostas obtidas quanto a questão se as práticas de endomarketing influenciam sua decisão de permanecer na empresa.



Fonte: Autor (2024). Dados da pesquisa.

Ao analisar o Gráfico 5, fica evidente que as práticas de endomarketing têm uma influência na decisão dos colaboradores de permanecerem na empresa. Contudo, embora 53% dos colaboradores concordem, total ou parcialmente, que essas práticas impactam sua decisão de permanência, uma parcela considerável, composta por 26% de neutros e 21% de discordantes, indica que o endomarketing, apesar de relevante, não é percebido unicamente como um fator determinante para a retenção de talentos. Esses dados sugerem que, embora o endomarketing seja eficaz no engajamento de curto prazo, ele deve ser complementado por outras estratégias que abordem os aspectos de longo prazo da experiência do colaborador.

Dessa maneira, a retenção de talentos é um desafio que vai além do simples engajamento diário. Pois, de acordo com Chiavenato (2010), ela requer uma combinação de fatores, como oportunidades de crescimento, desenvolvimento profissional, e um ambiente de trabalho que ofereça desafios e recompensas contínuas. Logo, para que o endomarketing se torne um elemento mais decisivo na retenção de talentos, ele precisa ser integrado a uma estratégia de gestão de pessoas, capaz de atender às necessidades de desenvolvimento e às aspirações de longo prazo dos colaboradores.

Segundo Gubman (1999):

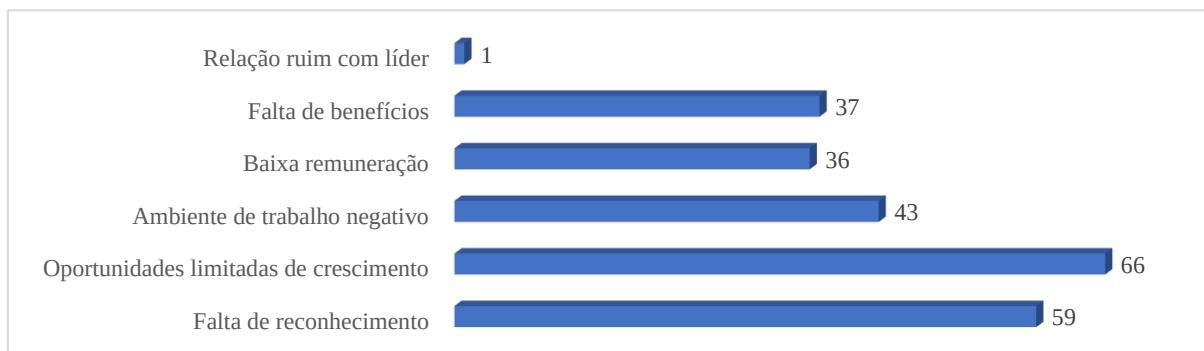
Se o talento é escasso e valioso, as empresas se destacam quando são mais inteligentes do que a concorrência na criação de um ambiente de trabalho atraente, conseguindo os elementos certos e obtendo o máximo de seus colaboradores. Afinal, por que pessoas qualificadas escolheriam trabalhar em um ambiente medíocre quando podem optar por empregadores que oferecem condições muito mais interessantes?

Portanto, os dados sugerem que, embora o endomarketing desempenhe um papel significativo na criação de uma experiência positiva para o colaborador, há uma necessidade de ampliar seu impacto para a retenção de talentos.

Além disso, a vantagem competitiva é definida por Ma (2000) como o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor para o cliente do que ao outro. Partindo desse pressuposto, percebe-se que a criação de uma experiência de trabalho positiva gera valor para o colaborador, visto que através do endomarketing, o cliente interno tem fatores como satisfação e engajamento impactados, permitindo que a empresa retenha talentos. Essa força de trabalho, por sua vez, é capaz de impulsionar a organização a atingir um desempenho superior, diferenciando-a de seus concorrentes no mercado.

O Gráfico 6 apresenta, segundo os resultados obtidos pela pesquisa, a indicação dos principais fatores que poderiam levar o colaborador a considerar deixar a empresa. Essa questão permitia que se marcassem mais de uma opção.

Gráfico 6 – Fatores a considerar para deixar a empresa



Fonte: Autor (2024). Dados da pesquisa.

O Gráfico 6 revela que as oportunidades limitadas de crescimento e a falta de reconhecimento são os principais fatores que poderiam levar os colaboradores a considerarem deixar a empresa, com 66% e 59% de frequência nas respostas, respectivamente. Esses resultados indicam que, apesar das práticas de endomarketing estarem promovendo o engajamento, há uma percepção mais ampla acerca de como essa pauta pode afetar a retenção de talentos. A partir disso, destaca-se o crescimento profissional e o reconhecimento como aspectos fundamentais para a satisfação dos colaboradores, e sua ausência pode criar um ambiente onde os funcionários venham a sentir que seus esforços não são valorizados.

Além disso, a percepção de um ambiente de trabalho negativo, citada por 43% dos respondentes, juntamente com preocupações sobre baixa remuneração (36%) e falta de benefícios (37%), aponta para áreas onde a experiência do colaborador pode ser significativamente melhorada. Um ambiente de trabalho que não é percebido como positivo pode minar os esforços de endomarketing, reduzindo seu impacto no engajamento e na retenção.

Marras (2002) define a remuneração estratégica como uma forma de compensar os empregados de uma empresa que se destacaram dos demais em um determinado período. Da mesma forma, a remuneração e os benefícios, desempenham um papel crucial na percepção de satisfação no trabalho, pois está diretamente associada a meritocracia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, o foco foi investigar como o endomarketing pode ser utilizado de forma eficaz para aprimorar a experiência dos colaboradores em uma empresa de grande porte, contribuindo para a criação de uma vantagem competitiva.

A partir disso, objetivos específicos foram definidos para orientar a pesquisa em três frentes. Primeiro, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores e gestores sobre as práticas de endomarketing já implementadas, permitindo uma compreensão clara de como essas iniciativas são vistas em diferentes níveis hierárquicos. Em seguida, avaliou-se o impacto dessas estratégias na melhoria da experiência do colaborador, com o objetivo de avaliar sua efetividade e apontar aspectos que possam ser aprimorados. Por último, analisou-se de que maneira a melhoria na experiência do colaborador, proporcionada por um endomarketing bem-sucedido, pode ser um diferencial estratégico, auxiliando a empresa a alcançar e sustentar uma posição competitiva no mercado.

A análise dos resultados desta pesquisa baseia-se em dados quantitativos e qualitativos, coletados por meio de questionários virtuais aplicados com colaboradores e gestores de um distribuidor atacadista de materiais de construção. Os dados quantitativos forneceram uma visão sobre a percepção das práticas de endomarketing, medindo variáveis como satisfação, engajamento, e a intenção de permanência dos colaboradores. Já os dados qualitativos, obtidos a partir de respostas abertas, complementam essa visão ao trazer insights sobre as experiências e expectativas dos colaboradores em relação às práticas de endomarketing.

Os resultados mostram que, embora as práticas de endomarketing tenham sido bem avaliadas pela maioria dos participantes, há variações significativas dependendo do tempo de serviço e do nível hierárquico. Colaboradores com menos tempo de empresa e gestores tendem a ser mais receptivos a essas iniciativas, enquanto aqueles colaboradores com mais experiência demonstram uma visão mais crítica, especialmente em relação à eficácia das ações no longo prazo.

Além disso, a pesquisa destacou a importância de uma comunicação interna clara e frequente para o sucesso das estratégias de endomarketing. A clareza das informações e a percepção de reconhecimento foram apontadas como fatores decisivos para que os colaboradores se sintam valorizados e conectados aos objetivos organizacionais.

Diante dos desafios identificados, propõe-se que a empresa adote estratégias que promovam uma comunicação mais aberta e participativa. Criar canais onde os colaboradores possam expressar suas preocupações, sugestões e dúvidas de forma contínua é essencial. Além disso, sessões de alinhamento regulares entre gestores e suas equipes devem ser realizadas para garantir que todos estejam bem-informados e conectados às metas e objetivos da empresa.

Após a análise detalhada de como o endomarketing influencia diretamente o engajamento dos colaboradores, sua retenção e a criação de uma experiência positiva no ambiente de trabalho, fica claro que o endomarketing não é apenas uma ferramenta de comunicação interna, mas um fator estratégico para gerar vantagem competitiva. Ao alinhar as práticas de endomarketing, os objetivos organizacionais e as expectativas dos colaboradores, as empresas conseguem criar um ambiente de trabalho que não só atrai, mas também retém os melhores talentos.

Com base nos resultados obtidos, futuras pesquisas poderiam investigar a eficácia de integrar práticas de endomarketing com outras estratégias de gestão de pessoas, como programas de desenvolvimento de carreira e políticas de meritocracia. Além disso, avaliar o impacto dessas abordagens na retenção de talentos e no desempenho organizacional traria insights valiosos para aprimorar as práticas de gestão de recursos humanos.

Por fim, para que as práticas de endomarketing realmente capturem a subjetividade e as expectativas dos colaboradores, elas precisam ser adaptáveis e integradas a outras políticas de gestão. Programas de reconhecimento, remuneração por desempenho e pacotes de benefícios que respondam às necessidades reais dos colaboradores são passos fundamentais. Dessa forma, a empresa não apenas terá um time mais engajado, mas também aumentará suas chances de reter esses talentos no longo prazo, construindo um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Patrícia. **Gestão da comunicação interna no Instituto Federal do Triângulo Mineiro: dificuldades e desafios**. 2017. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Administração) – Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10479>. Acesso em: 14 maio 2024.
- BAKKER, Arnold B. Engajamento no trabalho: uma visão geral do conceito. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 3-11, 2011.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOGDEZEVICIUS, C. R.; ALENCAR, A. V. M. L. de. Influência do endomarketing no processo motivacional entre líderes e subordinados. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2023. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/29608> Acesso em: 17 nov. 2023.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- BRUM, A. M. **Endomarketing estratégico**. São Paulo: Integrare, 2017.
- BRUM, A. M. **A experiência do colaborador**. São Paulo: Integrare, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/les/article/view/11610>. Acesso em: 14 maio 2024.
- DUTRA J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FARIAS FILHO, Manoel Carlos; ARRUDA FILHO, Edson. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GALLÓ, Silvio. **Ética e Cidadania: Caminhos da Filosofia**. São Paulo: Papyrus, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://livrariapublica.com.br/livros/metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-social-antonio-carlos-gil/>. Acesso em: 14 maio 2024.

GUBMAN, Edward L. **Talento. Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento**: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo: ed. 34, 2003.

LUPETTI, Marcélia. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MA, H. Competitive advantage and firm performance. **Competitiveness Review**, Inglaterra, vol. 10, nº 2, p. 15-32, 2000. Doi: 10.1108/eb046396

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 11 ed. São Paulo. Futura, 2005.

PEREIRA, Alice de Araújo. Endomarketing como estratégia de gestão. **Revista Científica Semana Acadêmica**, [S.L.], v. 10, n. 222, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/endomarketing-como-estrategia-de-gestao> . Acesso em: 08 nov. 2022.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>. Acesso em: 14 maio 2024.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial**: a comunicação interna na construção da identidade corporativa. São Paulo: Summus, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

1 - Qual sua idade?

16 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 60 anos

2 - Qual seu gênero?

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não responder

3 - Função:

Colaborador

Líder ou Gestor

4 - Qual seu departamento?

Administrativo e Financeiro

Compras, Vendas e Marketing

Operação Logística e Transportes

Recursos Humanos e DP

5 - Qual seu tempo de empresa?

1 a 2 anos

3 a 5 anos

6 a 10 anos

+ de 10 anos

6 - Qual seu nível de escolaridade?

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino técnico incompleto

Ensino técnico completo

Superior incompleto

Superior completo

Especialização

7 - Você está familiarizado com o conceito de endomarketing?

Sim

Não

8 - A empresa que você trabalha implementa práticas de endomarketing?

Discordo totalmente (1)

Discordo parcialmente (2)

Neutro (3)

Concordo parcialmente (4)

Concordo totalmente (5)

9 - As práticas de endomarketing da empresa contribuem para o seu engajamento no trabalho?

- Discordo totalmente (1)
- Discordo parcialmente (2)
- Neutro (3)
- Concordo parcialmente (4)
- Concordo totalmente (5)

10 - Como você avalia o impacto do endomarketing na sua motivação e satisfação no trabalho?

- Muito baixo (1)
- Baixo (2)
- Neutro (3)
- Alto (4)
- Muito alto (5)

11 - Como você avalia a comunicação interna na empresa que trabalha?

- Péssima (1)
- Ruim (2)
- Média (3)
- Boa (4)
- Excelente (5)

12 - Com que frequência as informações importantes sobre a empresa são comunicadas de forma clara e oportuna?

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

13 - Em sua opinião, quais canais de comunicação interna são mais eficazes? (Escolha até 3)

- E-mail
- Intranet
- Reuniões presenciais
- Aplicativos de comunicação (WhatsApp, Telegram)
- Mural de informativos

14 - Você se sente valorizado e reconhecido pela empresa que trabalha?

- Nunca (1)
- Raramente (2)
- Às vezes (3)
- Frequentemente (4)
- Sempre (5)

15 - Como você classificaria seu nível de engajamento com o trabalho?

- Muito baixo (1)
- Baixo (2)
- Neutro (3)
- Alto (4)
- Muito alto (5)

16 - As práticas de endomarketing influenciam sua decisão de permanecer na empresa?

- Discordo totalmente (1)
- Discordo parcialmente (2)
- Neutro (3)
- Concordo parcialmente (4)
- Concordo totalmente (5)

17 - Quais são os principais fatores que poderiam levá-lo a considerar deixar a empresa?

- Falta de reconhecimento
- Oportunidades limitadas de crescimento
- Ambiente de trabalho negativo
- Baixa remuneração
- Falta de benefícios
- Outro:

17 - Há mais alguma coisa que você gostaria de compartilhar sobre suas experiências com o endomarketing na empresa?