

A PERCEÇÃO DE GESTORES E COLABORADORES SOBRE AS AÇÕES DE ENDOMARKETING E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA¹

Morgana Dias Hanzen²
Gerson Luis Schneider³

RESUMO

Visto que, o mundo corporativo está em constante evolução e as relações humanas estão cada vez mais fortes nesse meio, as ferramentas de gestão também acompanharam essa evolução e sofreram melhorias para que o colaborador e a empresa fiquem cada vez mais próximos, alinhando os objetivos profissionais do indivíduo com os objetivos estratégicos da empresa. Em busca desse sincronismo entre empresa e colaborador, o endomarketing ou marketing interno, aliado com uma comunicação interna eficiente, são ferramentas valiosas para o engajamento e comprometimento de ambas as partes. Este estudo tem como objetivo avaliar o grau de conhecimento e satisfação dos gestores e colaboradores das áreas administrativas quanto às ações de endomarketing e seus benefícios, aliados à importância da comunicação interna na empresa Calçados Marte Ltda./RS. Quanto à metodologia, optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva, baseados em um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica. O instrumento para coleta de dados foi um questionário estruturado com 9 perguntas em escala de Likert, utilizando-se do método quantitativo e estatístico para quantificar e analisar os dados obtidos na pesquisa. O questionário foi respondido por 34 participantes. Os resultados evidenciaram que, de forma geral, a empresa está atendendo as necessidades pessoais e profissionais dos seus colaboradores, mas que ainda há uma pequena parcela que precisa ser motivada e engajada.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing interno. Comunicação Interna.

ABSTRACT

Since the corporate world is constantly evolving and human relationships are increasingly stronger in this environment, management tools have also followed this evolution and have undergone improvements so that the employee and the company become increasingly closer, aligning professional objectives of the individual with the company's strategic objective. In search of this synchronization between company and employee, internal marketing, combined with efficient internal communication, are valuable tools for the engagement and commitment of both parties. This study aims to evaluate the level of knowledge and satisfaction of managers and employees in administrative areas regarding internal marketing actions and their benefits, combined with the importance of internal communication in the company Shoes Marte Ltda./RS. As for the methodology, an exploratory and descriptive research was chosen, based on a case study and bibliographical research. The instrument for data collection was a

¹ Trabalho de Conclusão de Curso. Data da submissão e aprovação: dez. 2023.

² Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: morganahanzen@sou.faccat.br

³ Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: gersonschneider@faccat.br

structured questionnaire with 9 questions on a Likert scale, using the quantitative and statistical method to quantify and analyze the data obtained in the research. The questionnaire was answered by 34 participants. The results showed that, in general, the company is meeting the personal and professional needs of its employees, but that there is still a small portion that needs to be motivated and engaged.

Keywords: Endomarketing. Internal marketing. Internal communication.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a globalização e a tecnologia vêm mudando o mundo e as pessoas, e no meio corporativo isso também não é diferente, já que muito se fala em humanização e valorização do capital humano. Neste sentido, as relações humanas vêm sendo um ponto muito enfatizado no ambiente empresarial e pode ser um elemento estratégico poderoso, tanto para a empresa, que melhora sua imagem no mercado, como para o colaborador, que desenvolve suas habilidades como profissional e cresce junto com a organização. Esse elemento estratégico, conhecido como Endomarketing ou marketing interno, envolve marketing, recursos humanos e estratégia de negócios, voltados para o público interno, criando vantagem competitiva para as empresas que o adotam em sua gestão (BEKIN, 2004).

Com o intuito de engajar empresa e colaborador, essa pesquisa tem como finalidade, relatar a importância da comunicação interna e analisar quais os benefícios que o Endomarketing pode trazer quando aplicado da maneira correta, usando-o como uma ferramenta estratégica de gestão, para que, a empresa conquiste seu público interno, seu primeiro cliente, em tal proporção que, todos estejam comprometidos com o mesmo propósito e na mesma direção.

Propondo essa ideia de engajamento entre colaborador e empresa, Brum (2005) afirma que um conjunto de ações bem elaboradas pode fortalecer uma equipe e conseqüentemente melhorar o seu desempenho nas atividades do dia a dia, deixando assim, o ambiente de trabalho mais leve e agradável. Dessa forma, com o colaborador se sentindo mais motivado e valorizado, alcançando seus objetivos e metas, a empresa também acaba ganhando, pois mostra que está se preocupando com o bem-estar de seus colaboradores, conquistando seu público interno e refletindo no seu público externo (COSTA, 2014). Este modelo de gestão, segundo Bekin (2004), Brum (2005) e Costa (2014), faz com que a comunicação interna seja uma grande aliada em todos os processos, desde que funcione de verdade, pois ela é um

ponto muito importante, senão, o mais importante, para que haja o engajamento e o entendimento entre ambas as partes, estando ligada diretamente com as ações de endomarketing.

Deste modo, a escolha do tema endomarketing, para a pesquisadora, se deu pela relevância profissional no ambiente de trabalho, pois a empresa na qual trabalha e onde foi aplicada a pesquisa, está crescendo no mercado calçadista de moda feminina e precisa estar cada vez mais próxima dos seus colaboradores para alcançar resultados ainda mais significativos.

Com isso, a intenção deste estudo foi avaliar a percepção dos gestores e colaboradores sobre as ações de endomarketing ou marketing interno e a importância da comunicação interna na funcionalidade das atividades na empresa calçadista Calçados Marte Ltda, conseguindo assim, por meio da pesquisa realizada com os mesmos, identificar os benefícios que a empresa e os colaboradores podem ter por meio dessas duas ferramentas de gestão.

Sabe-se que a comunicação interna é um fator primordial para um bom relacionamento entre empresa e colaborador, pois quando o indivíduo tem conhecimento do processo que é feito para alcançar os resultados esperados, e quando a informação é dada da maneira correta e completa, gera um comprometimento do colaborador com seu trabalho, pois ele se sente importante, já que está por dentro dos assuntos tratados com seus gestores, trazendo bons resultados (COSTA, 2014). E quando o gestor consegue conquistar sua equipe, fazendo com que ela seja eficaz nas suas tarefas, trazendo consigo visão e metas, alinhadas com os objetivos, tanto do colaborador como o da empresa, os resultados podem ser extraordinários, já que todos trabalham engajados buscando os mesmos resultados, pois assim como Brum (2005) afirma, a construção de um bom relacionamento entre gestores e colaboradores é a base para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Visto que, o mundo corporativo está em constante evolução e as relações humanas estão cada vez mais fortes neste meio, as ferramentas de gestão também tiveram que acompanhar essa evolução e sofreram melhorias para que o colaborador e a empresa fiquem cada vez mais próximos, buscando juntos os melhores resultados, tanto profissional quanto pessoal. Em busca desse sincronismo entre empresa e colaborador, o endomarketing ou marketing interno, pode ser um grande aliado, em razão de ser uma ferramenta estratégica de gestão, que foca no público interno, o

primeiro cliente da empresa, onde investir em ações para melhorar o relacionamento entre ambas as partes, possibilita inúmeros benefícios e permite que o colaborador cresça profissionalmente, agregando valor e motivando-o a buscar conhecimento para satisfazer as suas necessidades pessoais e as necessidades da empresa também (BEKIN 2004).

Assim pode-se perceber que a comunicação interna e o endomarketing estão ligadas diretamente, pois para que as ações de endomarketing funcionem a comunicação interna também precisa funcionar, e vice-versa. Essas duas estratégias quando organizadas com os mesmos objetivos, produzem efeitos significativos, pois quando o colaborador se sente importante e reconhecido dentro da empresa, ele trabalha feliz e produz muito mais, tem novas ideias, fica mais criativo, se entrega em todas as etapas do processo, de tal forma que produz resultados excelentes e agrega valores, tanto para ele, como para a empresa onde trabalha (BRUM 2005).

Para tanto, o questionamento proposto foi: Qual o grau de conhecimento e satisfação dos colaboradores quanto às ações de Endomarketing (Marketing Interno) e a importância da comunicação interna na empresa calçadista CALÇADOS MARTE LTDA, localizada no município de Nova Hartz, Rio Grande do Sul?

Diante dessas informações, o objetivo geral deste estudo foi avaliar o grau de conhecimento e satisfação dos gestores e colaboradores das áreas administrativas quanto às ações de Endomarketing (Marketing Interno) e seus benefícios, aliados à importância da comunicação interna na empresa CALÇADOS MARTE LTDA. Como objetivos específicos desta pesquisa, foram definidos: a) Destacar a importância da comunicação interna como ferramenta de divulgação das estratégias de endomarketing; b) Apontar os benefícios que o Endomarketing proporciona quando utilizado como ferramenta estratégica de gestão; c) Identificar o grau de conhecimento e satisfação dos colaboradores quanto às ações de Endomarketing (Marketing Interno) já aplicadas na empresa.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, no primeiro momento está a introdução ao assunto (seção 1); na sequência encontra-se a fundamentação teórica (seção 2); a metodologia (seção 3); os resultados (seção 4); e por fim, a conclusão do trabalho (seção 5).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção foi apresentado o embasamento teórico referente às ações de endomarketing ou marketing interno, como ferramenta estratégica de gestão e a importância da comunicação interna para o engajamento entre empresa e colaborador, construído através de uma pesquisa bibliográfica, sobre a perspectiva de autores como Bekin (2004), Brum (2005), Costa (2014), Rahme (2017), Aguiar *et al* (2019), entre outros.

2.1 Endomarketing ou Marketing Interno

Com o intuito de compreender o que é Endomarketing ou Marketing Interno e seus benefícios para a empresa e seus colaboradores, primeiramente precisa-se, em uma breve apresentação, mostrar a sua relação com o Marketing tradicional, pois segundo Bekin (2004), foi a partir das deficiências encontradas na comunicação interna entre os departamentos da organização onde trabalhava, que surgiu a ideia de aplicar ações de marketing para dentro das empresas, originando-se o endomarketing (marketing interno).

Desde os tempos mais antigos, quando iniciou-se os comércios, as trocas por mercadorias, a compra e venda, o marketing sempre esteve presente, pois mesmo sem os indivíduos terem conhecimento, estavam praticando ações de marketing, já que precisavam satisfazer e manter contato com seus compradores/consumidores, assim dando continuidade nas comercializações (SANTOS *et al*, 2009). Com isso, os autores descrevem que foi no início do século XX, quando surgiram as necessidades econômicas, visto os acontecidos naquela época e também a necessidade de estabelecer uma relação entre produtores e compradores, que o marketing começou a tomar forma, sendo utilizado para as ações comerciais, bem como tornou-se objeto de estudo para alguns intelectuais (SANTOS *et al*, 2009). Entretanto, Rahme (2017, p. 37) informa que,

a consolidação do marketing como área de estudo independente aconteceu com a publicação, em 1960, na Revista *Harvard Business Review*, do artigo "Miopia em marketing", de Theodore Levitt (1960), segundo o qual uma empresa deve definir suas estratégias e conduzir seus negócios pautando-se pelas necessidades dos clientes, e não somente pelos aspectos técnicos do produto.

Desde então o marketing vem passando por diversas transformações sobre seu conceito, mas como pode-se perceber pelos autores Kotler e Armstrong (2023), Kotler e Keller (2018), Rahme (2017) e Grewal e Levy (2016), que não deixam de citar em suas obras, a satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores são a base para planejar as ações de marketing, tornando-se algo de extrema relevância, pois através desse planejamento a organização se mantém no mercado bem posicionada e conquista seu público alvo, além de ficar frente às exigências de demanda geradas pela sociedade, sendo utilizado desde o início da sua origem até os dias atuais. Assim o marketing é definido pelos autores como uma troca de valores entre a empresa e seu cliente e está diretamente ligado ao engajamento e o relacionamento entre ambos (KOTLER, ARMSTRONG, 2023; KOTLER, KELLER, 2018; RAHME, 2017; GREWAL, LEVY, 2016).

Já o Endomarketing, teve origem aqui no Brasil na década de 1970, através do brasileiro Saul Faingaus Bekin, que a partir da sua necessidade pessoal e profissional, criou o termo e citou em seu primeiro livro 'Conversando sobre endomarketing', publicado em 1995. Pioneiro no assunto, Bekin relata que utilizou “[...] o termo pela primeira vez em 1975, quando era gerente de produtos da Johnson & Johnson [...]” (BEKIN, 2004, p. 4). Nesse período o autor conta que percebeu a necessidade de criar uma ferramenta de gestão que motivasse os colaboradores e melhorasse a comunicação interna da empresa, pois havia notado que a organização estava passando por algumas dificuldades internas de comunicação entre os departamentos, e a partir daquele momento começou a observar que as pessoas que trabalhavam na empresa não a conheciam muito bem, e então constatou que o que estava faltando eram ações de marketing dentro da própria empresa para melhorar essa situação.

Já para Brum (2005), o Endomarketing surgiu oficialmente no Brasil na década de 1980 e ganhou força no início da década de 1990, quando as empresas competiam com os sindicatos por uma comunicação mais rápida e assertiva, buscando informar e comunicar seus funcionários.

Bekin (2004) e Brum (2005) relatam que o significado do termo Endomarketing provém do grego, sendo que, “édon” quer dizer ‘em, para dentro, dentro de’, referindo-se a ações e/ou movimentações para dentro, e o marketing por sua vez, está “[...] relacionado a mercado - algo como “ação no mercado” ou “mercado em movimento” [...]” (RAHME, 2017, p. 37), dessa forma entende-se que endomarketing são ações de

marketing voltadas para dentro da empresa, assim como o próprio Bekin (2004, p. 3) explica,

O Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor.

Neste caso, ao falar do cliente, o autor refere-se aos colaboradores comprometidos com os valores e objetivos da empresa, sendo o trabalho em equipe e a integração dos setores da organização, pontos fortes do endomarketing.

Bekin (2004) conta que ao buscar informações e pesquisar, descobriu na década de 1970, que os japoneses já trabalhavam com o conhecimento de mercado, captando informações e aperfeiçoando-as conforme as necessidades do mercado, alcançando excelentes resultados, então resolveu aplicar essa metodologia no seu trabalho, e da mesma forma, obteve resultados muito positivos, assim iniciando suas premissas no endomarketing. O autor ainda informa que se baseou no artigo “Miopia em Marketing” de Theodore Levitt, citado anteriormente como primórdio do marketing, para conceituar o Endomarketing, deixando bem claro a ligação entre ambos (BEKIN, 2004).

Para Costa (2014, p. 54) o endomarketing é um processo gerencial que “[...] requer planejamento, organização, direção, coordenação e controle [...]”, baseados na missão, visão e valores da empresa, tendo em vista um objetivo comum que engaje e motive o colaborador, desta maneira Costa (2014, p. 53) conceitua endomarketing como,

um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

Segundo Bekin (2004), o Endomarketing tem por finalidade promover a integração dos setores em função do objetivo final da empresa, disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, valorizando o colaborador, pessoal e profissionalmente. Seguindo esse pensamento, Costa (2014) afirma que, a empresa que deseja encantar, surpreender e fidelizar seu cliente externo, deve primeiro

encantar, surpreender e fidelizar os seus colaboradores, buscando o engajamento entre ambas as partes, pois “[...] são as pessoas que, através de suas decisões e atitudes no trabalho, traduzem ao mercado tudo aquilo que a empresa é ou pretende ser” (COSTA, 2014, p. 11).

Portanto, Bekin (2004, p. 62) conta em sua obra que, para a empresa conseguir conquistar seu público interno, é importante que seja feito um diagnóstico para avaliar e conhecer as necessidades internas da empresa, utilizando-se de uma matriz swot, que leva em consideração “[...] suas forças (**S**trengths), suas fraquezas (**W**eaknesses), as oportunidades existentes (**O**pportunities) e as ameaças a seu desempenho (**T**hreats) [...]”, e precisa ser compreendido e aceito pelo alto escalão gerencial, permitindo uma discussão aberta sobre os objetivos a serem alcançados de modo a integrar e alinhar todos os departamentos da empresa, demonstrando que todos os indivíduos possuem um papel importante dentro da empresa. Assim, pode-se dizer que o endomarketing é o diagnóstico, visto que, através dele são criados os planos de ações para motivar e satisfazer seu público interno, seu primeiro cliente.

Visto que, as ações de endomarketing propõem estimular e motivar os colaboradores, tornando-os mais produtivos, Bekin (2004) informa que, a motivação precisa ter critérios intimamente ligados aos objetivos da empresa e ser racional, pois a função de um processo motivacional busca engajar o funcionário a ponto de fazê-lo sentir-se envolvido e comprometido com as ações da empresa, gerando reconhecimento, valorização e recompensa para o profissional. Porém segundo Brum (2005), a motivação vem do interior do indivíduo, do querer e agir, e o estímulo é externo, vem de uma boa liderança. Costa (2014, p. 37) ainda reforça esse assunto, dizendo que a motivação não pode ser gerada, mas sim, estimulada, e o papel da empresa está em proporcionar a realização profissional, alinhando os “[...] objetivos profissionais do indivíduo aos seus objetivos estratégicos, beneficiando ambos.”

Indo ao encontro do pensamento de Costa (2014), Bekin (2004) ressalta que, o papel do endomarketing é integrar e alinhar empresa e colaborador, harmonizando as necessidades entre os objetivos do indivíduo e os da organização, fazendo com que o colaborador perceba seu papel na empresa e vista a camisa a ponto de representar isso para o público externo.

Então para que tudo isso aconteça, conforme Bekin (2004) e Brum (2005) ressaltam, as lideranças possuem um papel muito importante, pois são eles que repassam para todos os funcionários a ideia de engajamento e integração, unindo

todos os departamentos e validando a ideia de que um precisa do outro, que todos são importantes e que juntos têm um enorme potencial para o sucesso, tanto pessoal quanto profissional.

Desta forma, através de uma boa comunicação é possível construir um ambiente de trabalho onde o indivíduo se sinta importante e parte da empresa, gerando benefícios, tanto para a empresa, como para o colaborador.

2.2 A importância da comunicação interna como ferramenta do endomarketing

Muitas vezes o endomarketing é confundido com a comunicação interna, e até mesmo utilizado pelas organizações como se os dois fossem uma coisa só, porém como Costa (2014) afirma, o endomarketing é um processo gerencial com características muito particulares e a comunicação interna representa um conjunto de várias ferramentas para sensibilizar e mobilizar as pessoas no trabalho. Assim como Aguiar *et al* (2019) relata, a comunicação interna é uma das ferramentas do endomarketing, utilizada para incentivar, estimular, promover a troca de informação e integrar os colaboradores com a empresa, e como Bekin (2004) e Costa (2014) expõem em suas obras, quando os dois instrumentos estão alinhados com os mesmos objetivos, tornam-se uma grande e poderosa ferramenta estratégica de gestão para integrar a empresa e engajar seus colaboradores.

A comunicação interna para Marchesi (2005) é fundamental para levar informação aos colaboradores, assim gerando um sentimento de pertencimento e ajudando a construir o futuro da organização, pois com o indivíduo abastecido com as informações necessárias para desenvolver seu papel dentro da organização e perceber o seu valor, os resultados tendem a ser cada vez melhores.

Na visão de Brum (2005), para que a comunicação interna seja eficaz, o líder deve estar preparado para disseminar a informação na sua equipe, de tal forma que, os colaboradores se sintam motivados e estimulados a cumprir seu papel dentro da empresa, pois como Bekin (2004) reforça, a liderança é o espelho para os demais colaboradores e, deve engajar todos da sua equipe, transparecendo confiança e segurança.

Como apontam as obras de Bekin (2004), Brum (2005) e Costa (2014), os canais usados para levar a informação na comunicação interna são os mesmo citados nos estudos de Henkel (2018) e Simões e Silva (2017), para as ações ou ferramentas

de endomarketing, reforçando que o sincronismo entre ambos são essenciais para o alcance e eficiência dos resultados da empresa, sendo elas: Vídeos institucionais que demonstram os produtos e/ou serviços da empresa, com o objetivo de inserir o colaborador (cliente interno) com a realidade da organização; Manuais técnicos, educativos ou de integração, que contribuem para reforçar a cultura organizacional; cartazes motivacionais; palestras interna com conteúdo operacionais; intranet, com o objetivo levar informações de diferentes formas; além e-mails com frases motivacionais; jornal interno; canais diretos com o objetivo de apresentar novidades em reuniões com a diretoria; entre outros.

Portanto, a comunicação interna pode ser uma grande aliada quando utilizada para aproximar empresa e colaborador, pois tem como função levar a informação aos colaboradores pelos seus mais diversos canais, alcançando todos os setores e níveis hierárquicos, abastecendo os indivíduos com conteúdos importantes e necessários melhorar seus desempenhos no trabalho, assim desenvolvendo tanto o profissional na sua função, como da empresa de modo geral.

3 METODOLOGIA

A atividade que tem maior importância e influência na metodologia é a pesquisa, pois segundo Malhotra (2006) e Gil (2022), através de procedimentos e técnicas científicas, na aplicação do método é que se garante a autenticidade dos achados, formando conhecimentos que podem ser considerados científicos. Ainda segundo os autores, o método descreve o caminho percorrido pelo pesquisador para realizar sua pesquisa, incluindo as etapas e técnicas utilizadas, além dos conhecimentos já disponíveis, fornecendo uma base sólida para análise e descrição dos resultados.

Quanto ao tipo de pesquisa, em relação aos objetivos deste artigo, optou-se pela pesquisa exploratória e descritiva, pois como Mattar (2008) e Gil (2022) colocam, a pesquisa exploratória busca dispor ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema, ou problema escolhido para a pesquisa, e a pesquisa descritiva é caracterizada no emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário, procurando descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, com a finalidade de encontrar possíveis variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos, adotou-se para a pesquisa, um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica. Conforme Malhotra (2006) e Gil (2022) o estudo de caso é profundo e complexo, com um ou mais objetivos, que permitem ao pesquisador um amplo e detalhado conhecimento, tornando-se “[...] reconhecido como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real [...]” (GIL, 2022, P. 49). Já o levantamento bibliográfico, para os autores, é uma forma rápida e econômica de se familiarizar com o tema escolhido, aprofundando conhecimentos sobre o problema de pesquisa, buscando confiabilidade nos dados, sendo construída através de materiais já publicados como “[...] livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos” (GIL, 2022, p. 44), além das novas tecnologias, como por exemplo a internet.

Para a abordagem do problema, a pesquisa utilizou-se do método quantitativo, que segundo Mattar (2008) e Mascarenha (2018), procura quantificar a coleta de dados, para depois usar das técnicas estatísticas para melhor compreensão dos dados, demonstrando confiabilidade e assim oferecendo mais segurança para as conclusões do pesquisador.

Para a coleta de dados, o instrumento de pesquisa se deu através de um questionário com treze perguntas estruturadas a partir do artigo Endomarketing e sua influência no comportamento organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos colaboradores da Unimed Encosta da Serra, de Bárbara Wazilewski Henkel (2018), sendo adaptado conforme as necessidades desta pesquisa. Deste modo, o instrumento foi separado em duas etapas, na primeira foi organizada quatro perguntas sócio demográficas, como idade, tempo de empresa, cargo e escolaridade, voltadas para o perfil do entrevistado. Já na segunda etapa foi analisado o conhecimento e satisfação dos entrevistados sobre o tema abordado, contendo 9 perguntas organizadas em uma escala de Likert, que é utilizado para medir a intensidade de conhecimento sobre o tema (modelo concordo plenamente x discordo plenamente) ou atitudes, (modelo muito satisfeito x muito insatisfeito). O questionário foi aplicado através da plataforma google forms, e enviado por e-mail ao grupo amostral conforme os critérios de inclusão e exclusão, sendo respondido em menos de 15 minutos, no período de 01 de agosto de 2023 até 31 de agosto de 2023. Os sujeitos integrantes da amostra tomaram familiaridade com o termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi incorporado junto ao questionário, sendo a primeira pergunta

obrigatória no formulário do google, nele foi detalhado como e de que forma ocorreu a pesquisa, trazendo informações e esclarecimentos para os participantes.

A pesquisa foi desenvolvida na empresa CALÇADOS MARTE LTDA, localizada no município de Nova Hartz, no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. A empresa concedeu a permissão para citar seu nome neste estudo e aplicar a pesquisa aqui apresentada, através da Carta de Anuência. A indústria atua no setor calçadista há 46 anos e seu foco é o público feminino. Fundada em 27 de setembro de 1977, começou como uma pequena fabriqueta familiar e hoje conta com mais de 2.000 funcionários, composta por uma matriz e duas filiais. Na matriz, onde foi aplicada a pesquisa, a empresa conta com 1.280 funcionários, é também onde fica centralizado todo o setor administrativo, desde departamento pessoal até financeiro, vendas, marketing, entre outros. As outras duas filiais fazem parte do processo de produção dos calçados.

A missão da empresa é produzir calçados femininos de moda e qualidade para público feminino, priorizando a produtividade, qualidade e respeito ao meio ambiente, a criação de empregos, e a qualificação profissional e educativa de seus colaboradores, onde o direito do trabalho e da cidadania devam prevalecer, garantindo dignidade ao trabalhador no decorrer do desenvolvimento da empresa. Sua visão é ser uma das empresas líderes no setor calçadista no Brasil, priorizando moda, conforto e novas tecnologias, a fim de satisfazer o desejo do público feminino e ser referência comercial na relação com seus clientes. Seus valores se constituem em trabalhar com honestidade, simplicidade e determinação para com seu segmento, atuando com responsabilidade socioambiental, agindo com solidariedade para com seus colaboradores e a comunidade na qual está inserida. Já seus princípios são formados a partir da honestidade, motivação e confiança para potencializar a força de trabalho, bem como as relações entre as parcerias comerciais. Essas informações foram coletadas através da troca de e-mails da pesquisadora com o gerente do RH da empresa.

O universo escolhido, por conveniência da pesquisadora, foi realizado apenas na matriz, onde ela trabalha. A unidade conta com 1.280 funcionários, porém a pesquisa foi aplicada em um grupo menor, composto por 86 colaboradores, das áreas administrativas, incluindo gestores, que foram classificados pelos seguintes critérios: inclusão - 1) Trabalhar nos setores Administrativos (informática, financeiro, contabilidade, vendas, exportação, direção, compras, faturamento, marketing, desenvolvimento, modelagem, ficha técnica, tempos, engenharia, fotografia,

departamento pessoal, recursos humanos, PCP, sesmt, sac/B2C; 2) Trabalhar apenas na unidade escolhida para esta pesquisa. Já os critérios de exclusão foram, 1) Ter menos de três meses em seu contrato de trabalho; 2) Trabalhar em outro departamento que esteja na lista de inclusão, como por exemplo a produção, tendo em vista que este critério justifica-se pela falta de conhecimento sobre tema nos demais setores da empresa.

Assim, resultando em uma amostra não probabilística intencional, que segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 123), não é muito utilizada, pois “[...] diminui a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra [...]”, porém será utilizada nesta pesquisa pelos critérios citados acima.

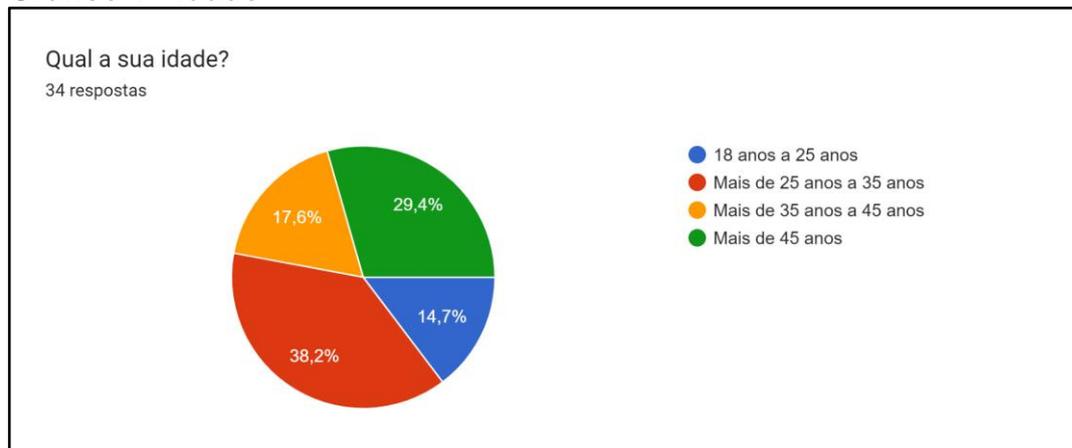
Após o envio do questionário, a pesquisadora não obteve retorno total da amostra, diminuindo o grupo amostral para 34 participantes.

A análise e interpretação dos dados foi realizada através da análise descritiva, que segundo Mascarenha (2018), se utiliza da estatística para mensurar os resultados obtidos, assim possibilitando que o pesquisador descreva e compare os achados, através de gráficos, porcentagem, entre outros.

4 RESULTADOS

Após o retorno do questionário aplicado aos colaboradores e gestores na empresa Calçados Martes Ltda, foi possível transcrever os dados, analisar e construir gráficos estatísticos, para melhor compreensão. Deste modo, como citado anteriormente neste artigo, na primeira etapa serão apresentados os dados coletados sobre o perfil do entrevistado:

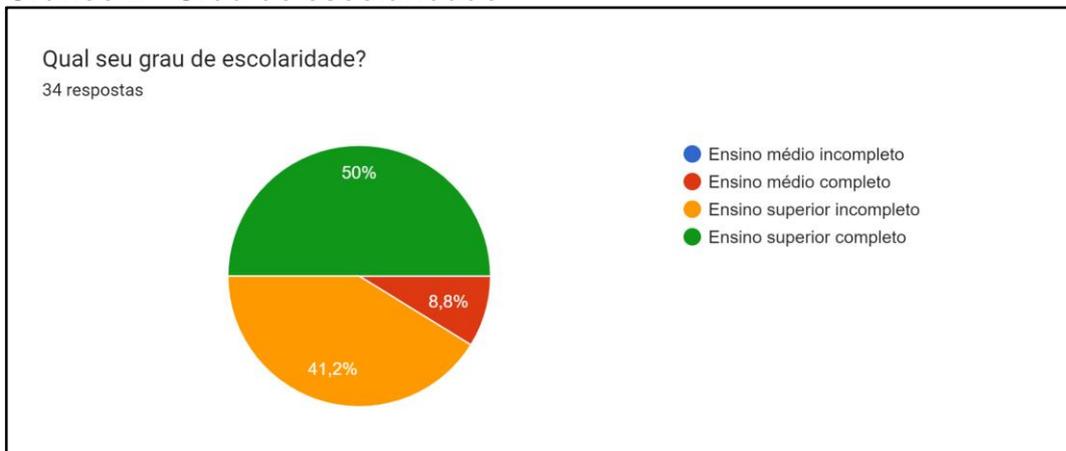
Gráfico 1 - Idade



Fonte: Plataforma Google forms (2023).

Neste primeiro gráfico, referindo-se a idade dos participantes, percebe-se que 5 deles possuem idade entre 18 anos a 25 anos, 13 participantes possuem idade entre mais de 25 anos a 35 anos, 6 participantes possuem idade entre mais de 35 anos a 45 anos e 10 participantes possuem idade mais de 45 anos. Assim podemos notar que dos 34 dos participantes, mais da metade tem idade entre mais de 25 anos a 45 anos, totalizando 55,8% dos participantes. Os outros 44,2% estão divididos entre os que tem 18 anos a 25 anos, com 14,7% e 29,4 % com mais de 45 anos, que comparados ao total de participantes, mostra que a empresa retém profissionais mais experientes.

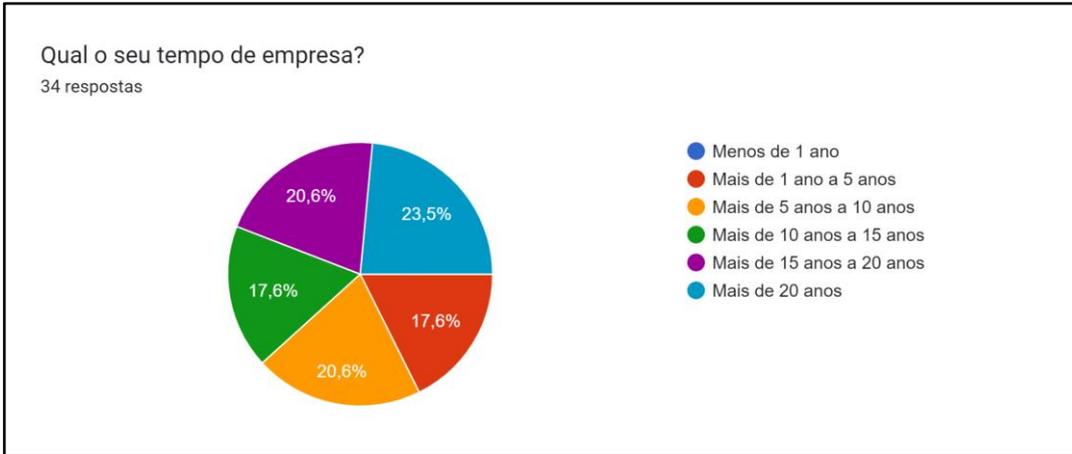
Gráfico 2 - Grau de escolaridade



Fonte: Plataforma Google forms (2023).

Com relação ao grau de escolaridade dos participantes, pode-se dizer que a empresa conta com um time de profissionais qualificados, pois 31 deles (91,2%) possuem ensino superior incompleto ou completo, e apenas 3 participantes (8,8%) possuem ensino médio.

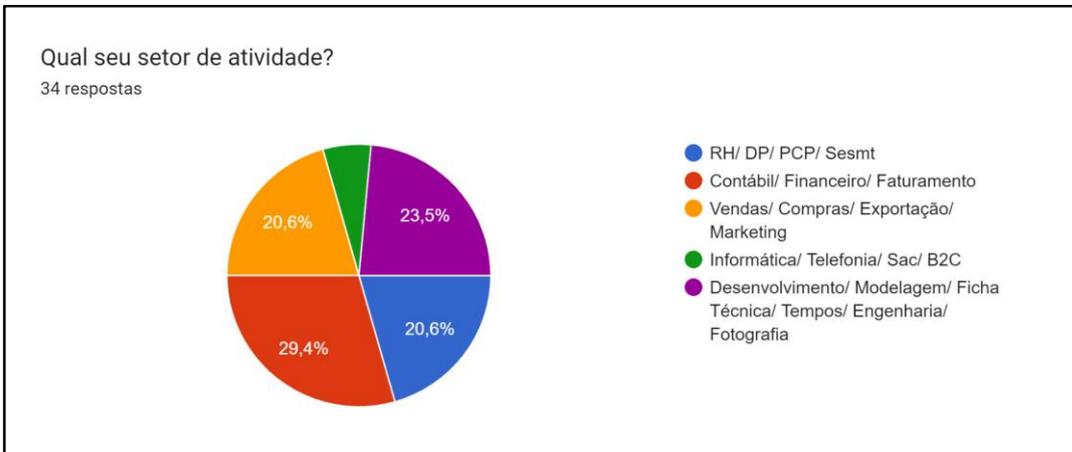
Gráfico 3 - Tempo de empresa



Fonte: Plataforma Google forms (2023).

Quanto ao tempo de empresa, chegou-se a resultados muito próximos. Empatados com 17,6%, estão os participantes entre mais de 1 ano a 5 anos e mais de 10 anos a 15 anos. Também empatados com 20,6%, estão os participantes entre mais de 5 anos 10 anos e mais de 15 anos a 20 anos. Os outros 23,5%, compreendem os participantes com mais de 20 anos, portanto os resultados mostram que a entidade tem um quadro de funcionários com tempo de empresa bem variado.

Gráfico 4 - Setor de atividade



Fonte: Plataforma Google forms (2023).

No que se refere ao setor de atividade, é possível constatar que todos os setores das áreas administrativas tiveram participantes na pesquisa, apesar da amostra não ter atingido o número total. Empatados com 20,6% estão os setores de RH/ DP/ PCP/ Sesmt e vendas/ compras/ exportação/ marketing, os outros 58,8 % estão divididos entre os setores de desenvolvimento/ modelagem/ ficha técnica/ tempos/ engenharia/ fotografia, com 23,5%, contábil/ financeiro/ faturamento, com 29,4% e informática/ telefonia/ sac/ B2C, com 5,9%.

Depois de caracterizar o perfil do entrevistado, partimos para a segunda etapa do questionário, onde foi analisado o conhecimento e satisfação dos entrevistados sobre o tema endomarketing, contendo 9 perguntas organizadas em uma escala de Likert, que se utiliza de modelos como, concordo plenamente x discordo plenamente, muito satisfeito x muito insatisfeito, entre outros. Para um melhor entendimento, as perguntas estão separadas em 3 blocos, de acordo com os objetivos específicos, como será exibido a seguir.

4.1 Bloco 1 - Destacar a importância da comunicação interna como ferramenta de divulgação das estratégias de endomarketing

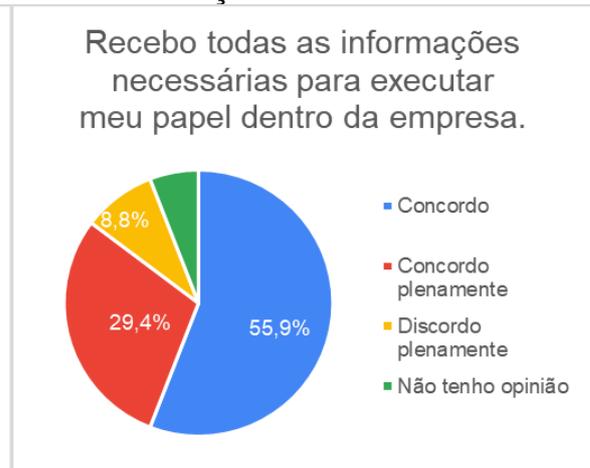
Neste primeiro bloco, o objetivo é destacar como uma boa comunicação interna pode influenciar o desempenho dos colaboradores, já que, como citado neste artigo, segundo Bekin (2004), Brum (2005) e Costa (2014), ela é uma das ferramentas de grande importância para a divulgação das estratégias de endomarketing e ambas precisam estar alinhadas na mesma direção. Assim vamos analisar os gráficos abaixo:

Gráfico 5 - Funcionamento da comunicação interna



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Gráfico 6 - Disseminação das informações



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O gráfico 5 aponta que, com 76,5%, entre concordo e concordo plenamente, a grande maioria dos participantes afirma que a comunicação interna funciona muito bem na empresa. Entre participantes que não tem opinião e discordam plenamente, estão 20,6%, e apenas um participante discorda (2,9%). Já no gráfico 6, com 85,3%, pode-se notar que a maior parte dos participantes afirmam receber todas as informações necessárias para executar suas funções. Este resultado demonstra que a empresa está conseguindo utilizar os meios de comunicação para levar informações aos seus colaboradores, pois de acordo com Marchesi (2005), isso é fundamental para os colaboradores, pois com o indivíduo abastecido com as informações necessárias para desenvolver seu papel dentro da organização e perceber o seu valor, os resultados tendem a ser cada vez melhores.

4.2. Bloco 2 - Apontar os benefícios que o Endomarketing proporciona quando utilizado como ferramenta estratégica de gestão

Neste bloco, o objetivo é apontar quais os benefícios que o endomarketing proporciona para a empresa e o colaborador, pois como já foi relatado aqui neste artigo por Bekin (2004) e Costa (2005), a empresa precisa dar atenção primeiro ao seu público interno, e posteriormente, essa atenção refletirá no seu público externo, visto que, as empresas são construídas através de pessoas, e para satisfazer as necessidades dos clientes, as pessoas precisam estar satisfeitas. Sendo assim, a seguir, são apresentados gráficos que demonstram esses benefícios.

Gráfico 7 - Trabalho em equipe



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Gráfico 8 - Reconhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No gráfico 7, nota-se que todos os participantes da pesquisa em algum momento já participaram ou participam das decisões no setor onde trabalham, demonstrando que o trabalho em equipe acontece. Já no gráfico 8, percebe-se que, boa parte dos participantes se sentem reconhecidos nas suas funções, totalizando um percentual de 67,7%, entre muitas vezes e sempre.

Gráfico 9 - Engajamento entre empresa e colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Gráfico 10 - Satisfação profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nos gráficos 9 e 10, percebe-se que a grande maioria dos participantes, se sentem engajados dentro da empresa, sendo que, entre muitas vezes, sempre e quase sempre, chegou-se a um percentual de 91,2% e, 85,3% dos participantes se sentem satisfeitos com seu papel dentro da empresa (entre satisfeito plenamente e

satisfeitos), porém uma parcela dos participantes ainda se sente insatisfeito ou não tem opinião, que somados, correspondem a um percentual de 14,7%.

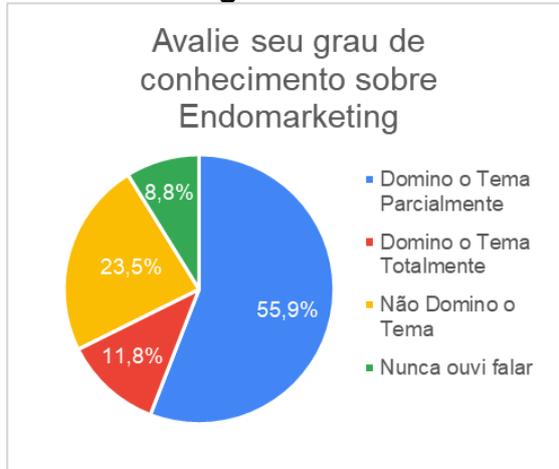
Analisando o bloco como um todo, os resultados vêm ao encontro com a teoria de Bekin (2004) e Brum (2005), que reforçam a ideia de que, quando o colaborador tem espaço dentro da empresa e se sente parte dela, seus resultados podem ser excelentes, levando a realização profissional e pessoal e refletindo em ganhos para a empresa também.

4.3 Bloco 3 - Identificar o grau de conhecimento e satisfação dos colaboradores quanto às ações de Endomarketing (Marketing Interno) já aplicadas na empresa

Neste último bloco, busca-se identificar se os colaboradores têm conhecimento sobre o tema endomarketing e se estão satisfeitos dentro da empresa, uma vez que, já apresentado aqui neste estudo por Bekin (2004), para que o endomarketing aconteça, os colaboradores e a empresa precisam se conhecer, para que assim, os objetivos e metas possam ser alinhados e alcançados, atendendo as necessidades de ambos.

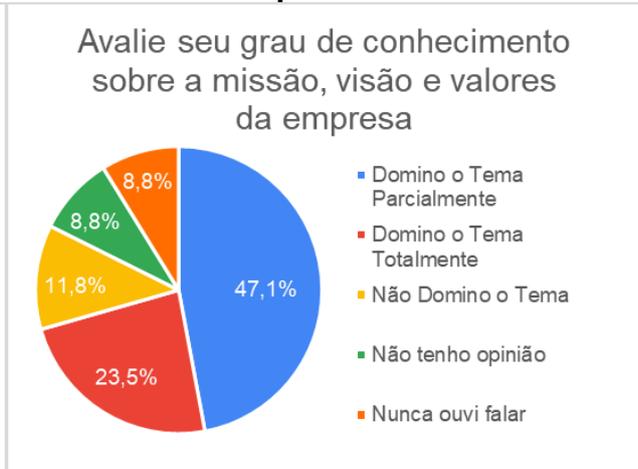
Deste modo, os gráficos 11 e 12, identificado logo abaixo, demonstram que boa parte dos participantes conhecem o tema (67,7%, entre domino o tema totalmente e domino o tema parcialmente) e, 70,6% dos participantes conhecem a missão, visão e valores da empresa, no entanto, ainda existem colaboradores que nunca ouviram falar sobre os dois assuntos, somando um percentual de 17,6 %.

Gráfico 11 - Conhecimento sobre endomarketing



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Gráfico 12 - Conhecimento sobre a identidade da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Gráfico 13 - Necessidades pessoais e profissionais



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como pode-se analisar no gráfico 13, os participantes respondentes entre sempre, quase sempre e muitas vezes, a porcentagem chegou a uma somatória de 91,1%, demonstrando que a empresa está atendendo as necessidades pessoais e profissionais dos seus colaboradores, afirmando que a teoria de Bekin (2004) e Costa (2014), está em coerência com as atividades praticadas pela empresa para com seus colaboradores.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa apresentada aqui neste artigo, visou avaliar a percepção e o grau de conhecimento e satisfação dos gestores e colaboradores sobre as ações de endomarketing e seus benefícios, aliados à importância da comunicação interna na

empresa calçadista Calçados Marte Ltda. É de suma importância destacar que, do mesmo modo que Henkel (2018) informa no seu estudo, a empresa onde esta pesquisa foi aplicada, também não faz disseminação das políticas de endomarketing entre seus colaboradores e, desta forma, os mesmos podem não associar as praticadas da entidade com ações de endomarketing, porém de modo geral, o problema de pesquisa foi respondido, e mesmo sem retorno de toda a amostra, os resultados foram satisfatórios, pois pelo menos uma pessoa de cada setor das áreas administrativas responderam à pesquisa.

Respondendo aos objetivos específicos, o bloco 1, destacou a importância da comunicação interna como ferramenta de divulgação das estratégias de endomarketing, onde a grande maioria dos participantes concordaram que a comunicação interna funciona muito bem (76,5%) e que recebem as informações necessárias para executarem suas funções na empresa (85,3%), estando ligadas diretamente com as respostas do bloco 2, que apontaram os benefícios que o endomarketing proporciona quando utilizado como ferramenta estratégica de gestão, pois como foi apresentado, todos os participantes em algum momento já contribuíram em alguma decisão no setor onde atuam, se sentindo reconhecidos, engajados e parte da empresa (91,2 %), refletindo na satisfação profissional do colaborador, que chegou a um percentual de 85,3%, vindo ao encontro com as teorias de Bekin (2004), Brum (2005) e Costa (2014), mencionadas neste estudo.

Já o bloco 3, referente a identificação do conhecimento e satisfação dos colaboradores quanto às ações de endomarketing já aplicadas na empresa, boa parte dos participantes conhecem o tema, mesmo sem haver a disseminação das práticas de endomarketing, e uma pequena parcela nunca ouviu falar (8,8%), reforçando essa afirmação, no entanto, quase todos os participantes dizem que a empresa está atendendo suas necessidades pessoais e profissionais (91,1%).

Visto estes resultados, pode-se observar que a empresa faz a prática do endomarketing, porém alguns indivíduos não a conhecem muito bem e uma pequena parcela nem sabe o que é, então sugere-se que, conforme visto aqui neste artigo, seja feito um diagnóstico dentro da empresa e a partir do resultado obtido, construa um planejamento estratégico de gestão, utilizando os vários canais de comunicação para divulgar e disseminar as informações referentes às ações de endomarketing, já que a comunicação interna da empresa é eficaz, conseguindo assim, atingir e unificar todos os colaboradores, em todos os departamentos, compartilhando conhecimento e

reforçando o trabalho em equipe, uma vez que essas práticas buscam motivar e satisfazer as necessidades, tanto da empresa, como do colaborador, acarretando em resultados significativos e melhores.

Vale ressaltar que as ações de endomarketing devem ser criadas para atingir a organização como um todo, porém focado naquela pequena parcela (8,8%), que na pesquisa apontou não se sentir engajado e parte da empresa.

A pesquisa também apresentou um ponto muito positivo sobre o lado profissional dos colaboradores, 91,2% dos participantes possuem graduação ou estão cursando o ensino superior, demonstrando que a empresa conta com uma equipe qualificada, que está satisfeita com seu papel dentro da empresa e se sente reconhecida e parte dela, atendendo todas as necessidades, tanto pessoal quanto profissional.

Com tudo, pode-se dizer que o endomarketing e a comunicação interna são essenciais para uma gestão mais humanizada, que valoriza o colaborador, que acredita no trabalho em equipe e transforma o local de trabalho e em um ambiente mais saudável e produtivo, organizando, planejando e coordenando as estratégias dentro da empresa. Assim, o estudo atendeu as necessidades da pesquisa e os resultados geraram dados para novas pesquisas no âmbito acadêmico, no que diz respeito às ações de endomarketing.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda Rocha de; TREVISAN, Nanci Maziero; LIMA, Aline Poggi Lins de; SILVA, Roberta Machado Dias da. **Comunicação interna** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Sagah, 2019.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 2. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing** [recurso eletrônico]. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

HENKEL, Bárbara Wazilewski. Endomarketing e sua influência no comprometimento organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos colaboradores da Unimed Encosta da Serra. **Revista Universo Acadêmico**, Taquara, v. 11, n. 1, p. 221-243, 2018. Disponível em: <https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/endomarketing.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing** [recurso eletrônico]. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Atualização da edição João Bosco Medeiros. **Metodologia do trabalho científico**: projeto de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. *In*: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação interna**: a força das empresas. 2. ed. São Paulo: Aberje, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing-edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2017.

SANTOS, Tatiani; LIMA, Mayara Virginia Viégas; BRUNETTA, Douglas Fernando; FABRIS, Carolina; SELEME, Acyr. O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.16, n. 1, p. 89-102, 2009. Disponível em : <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36663/39384>. Acesso em: 06 mai. 2023.

SIMÕES, Mayara Ferreira; SILVA, Rafaela Costa. O Endomarketing como ferramenta estratégica de gestão: Um estudo de caso na empresa Lustrabits. **Revista Onis Ciência**, Braga, v.6, n. 17, p. 64-83, 2017.