

1 Introdução

O termo endomarketing foi criado no Brasil em 1975 quando Saul Bekin (1995) era gerente de produto em uma empresa médico-farmacêutica e detectou problemas de relacionamento entre a empresa e os colaboradores que não sabiam o seu papel dentro da organização. Diante disso, foi criado o endomarketing que segundo Bekin (2006), serve para apoiar a área de marketing das empresas ao engajar e mobilizar os colaboradores, criar um senso de pertencimento e aprimorar a cultura da empresa de modo a levar a uma melhor entrega de serviços aos “stakeholders” (indivíduos impactados pelas ações da empresa).

Para Brum (2015), trabalhar com endomarketing significa gerar satisfação interna fidelizando os colaboradores e criando um ambiente organizacional saudável onde todos tenham plena ciência dos valores e objetivos da empresa.

Segundo Faria (2017), é no ambiente de trabalho que as pessoas passam um terço do seu dia e podem aprender, obter satisfação profissional, pessoal e conviver com outras pessoas. Já para Steinke (2010), a melhoria do clima e qualidade de vida dos profissionais, tende a gerar mais produtividade nas empresas.

A edição 261 da revista *Você s/a* de título “Especial: Pesadelo na Firma. As piores empresas para trabalhar”, trouxe 107 depoimentos que mostraram que mesmo com tantas evoluções e novas formas de gestão ainda existem ambientes com chefes tóxicos, falta de recursos humanos [RH], ausência de comunicação e falta de reconhecimento.

Segundo Cole (2017), as principais razões que tornam os funcionários desmotivados e insatisfeitos não estão ligadas ao fato deles não gostarem do trabalho ou dos colegas, mas sim porque não se sentem desafiados a fazer coisas novas, não acreditam totalmente na empresa e não enxergam o valor que ela tem e/ou não se sentem parte das realizações conquistadas. Já para Giacomelli, Borges e Santos (2016), os motivos de insatisfação seriam o mau ambiente de trabalho, liderança ruim e insegurança no trabalho.

Motivos que poderiam evidenciar que talvez as empresas e gestores possam estar deixando de lado algo que Fernandes (2015), diz ser um dos pontos centrais das organizações: as pessoas.

Se para algumas empresas a gestão de pessoas ainda é um desafio, para outras, focar na felicidade dos colaboradores é essencial, e para Brum (2015), há uma correlação entre as empresas que são consideradas ótimos lugares para se trabalhar e as suas posições de mercado, que tendem a caminhar juntas.

Essa atenção com o ambiente de trabalho e a satisfação dos clientes internos tem mais predisposição a existir dentro de organizações que possuem sólida cultura organizacional, que segundo Magaldi (2019) é formada por valores e crenças existentes nas empresas, sendo formada pelo modo como as pessoas realizam as coisas.

Assim, após evidências, percebe-se que o endomarketing é uma ferramenta que pode colaborar na gestão interna, engajar os colaboradores e criar um ótimo ambiente. A ferramenta, também é comumente utilizada pela área de recursos humanos [RH] que segundo Santos, Carneiro, Souza e Silva (2020), normalmente trabalham em conjunto com a área de marketing, visto que são duas áreas que influenciam muito na criação das ações.

A empresa objeto de estudo possui uma forte preocupação com os colaboradores, e vem apresentando um crescimento promissor, onde desde 2015 (abertura), já atendeu mais de 170 clientes, treinou mais de 7000 colaboradores e de 2018 para 2019 teve um aumento no faturamento de mais de 180%.

Porém, mesmo diante deste cenário de ascensão e do clima organizacional positivo, não ter planejamento e periodicidade de ações de endomarketing, pode ser prejudicial. Para Hsieh

(2017), diante do crescimento de empresas e necessidade de contratar mais colaboradores a cultura pode deixar de ser de união e se tornar de rivalidades e intrigas.

Assim, este trabalho tem como objetivo entender como o planejamento e implementação de ações de endomarketing foram percebidos pelos colaboradores da empresa de consultoria estudada.

2 Metodologia

Segundo Gil (2017), as pesquisas de cunho exploratório têm como finalidade possibilitar mais familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais claro. Tende-se a ter uma flexibilidade no planejamento deste tipo de pesquisa, visto que ela considera variados aspectos do fenômeno ou fato estudado.

Nos estudos exploratórios, segundo Pereira, Shitsuka, Parreira e Shitsuka (2018), uma das formas de investigação existentes são os estudos de caso, que são caracterizados como o estudo de um acontecimento ou fenômeno.

Assim, este trabalho tratou-se de um estudo exploratório, que utilizou como método de investigação, a realização de um estudo de caso, que segundo Yin (2001), possui como diferencial a possibilidade de gerir diversas fontes de informações, como entrevistas, documentos e até mesmo observações. Já para Gil (2008), estudos de casos são caracterizados como o estudo de poucos ou apenas um objeto, o que tende a gerar um conhecimento vasto e específico.

Para Pádua (2019), as técnicas de pesquisa, contribuem para a formação da visão de mundo, o que tende a gerar uma nova compreensão dos seres humanos. Já para Cooper e Schindler (2016), a pesquisa tem como objetivo fornecer informações para resolver problemas através de uma investigação ordenada.

Os dados da pesquisa exploratória aplicada foram coletados através da técnica de investigação denominada questionário, que segundo Barbosa (2012), trata-se de uma técnica de investigação usualmente criada de forma escrita, composta por questões e aplicada para pessoas que possam trazer insumos para o pesquisador. Assim, os questionários foram criados com o objetivo de primeiro analisar e conhecer qual era o clima existente na empresa e após a implantação das ferramentas de endomarketing, averiguar como elas foram percebidas e se surtiram efeito positivo no clima organizacional.

A empresa de consultoria objeto deste estudo foi fundada em 2015 pelo ex CEO de uma companhia de energia elétrica, e possui como metodologia de trabalho a filosofia criada pelo seu fundador. Com o objetivo de ajudar na construção e melhoria da cultura organizacional; gestão de equipes e no desenvolvimento de líderes, a empresa é dividida em quatro setores: executivos, analistas, marketing e administrativo.

Quando realizado este trabalho, a empresa contava com 22 colaboradores (12 mulheres e 10 homens), entre 22 e 50 anos.

Os questionários da pesquisa exploratória foram estruturados em uma plataforma online e enviados para o e-mail corporativo dos colaboradores em dois momentos: fevereiro e junho de 2020. No formulário, havia mensagem clara sobre se tratar de uma pesquisa de satisfação anônima com cunho didático para uso em trabalho acadêmico.

Os questionários tiveram o intuito de avaliar o sentimento dos colaboradores com relação a empresa antes e após a implantação das ações estratégicas de endomarketing.

Para a criação das questões, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e entrevistas com profissionais de recursos humanos [RH] para que fossem usadas frases que conseguissem

retratar os sentimentos dos colaboradores sobre o clima organizacional, criando assim o que é chamado de “pesquisa de clima organizacional”, que segundo Peres (2012) é um tipo de pesquisa essencial de ser realizada antes de criar e implantar ações de endomarketing.

A primeira pesquisa, teve como foco gerar insumos e conhecer o ambiente e clima da empresa, para que então as ações de endomarketing pudessem ser planejadas. E foi estruturada com frases onde os colaboradores deveriam avaliar seu grau de concordância com o conteúdo exposto através da escala de Likert escolhendo entre: Concordo Totalmente, Concordo, Indeciso, Discordo e Discordo Totalmente; e dividida entre: vida profissional (10 frases); liderança da empresa (quatro frases); convivência em equipe (quatro frases); comunicação organizacional (três frases) e fatores externos a empresa (seis frases). Também contou com quatro perguntas do tipo Net Promoter Score [NPS] (metodologia que mede a lealdade dos consumidores), e duas perguntas abertas e opcionais.

Ressalta-se que quando enviada a primeira pesquisa, o modelo de trabalho era o presencial. Já no envio da segunda, em junho de 2020, devido a pandemia por Covid-19, a modalidade era Home Office.

Após envio e coleta das respostas da primeira pesquisa, iniciaram-se as ações presenciais, porém no final de março a continuidade das ações de endomarketing tornou-se mais desafiadora, devido à pandemia e mudança no modelo de trabalho. Mas a ideia não foi refutada, ainda mais devido a importância de utilizar essa ferramenta que trabalha com o marketing voltado para dentro das organizações, e que tem como foco as pessoas e que segundo Brum (2017) tem o objetivo de engajar, informar e manter o bom clima organizacional através da congruência entre estratégia empresarial e as atitudes dos colaboradores. E segundo Honorato (2004), essas ações internas, também, tendem a surtir melhoria nas relações com os clientes externos, sendo que o bom atendimento só é possível quando o cliente interno está satisfeito. Para Kotler e Keller (2012), os mais habilidosos profissionais da área de marketing são os clientes de que não adianta focar apenas nas ações externas sem que haja colaboradores prontos para oferecer os produtos e serviços, e que o endomarketing pode vir a ter a mesma ou maior importância do que o marketing.

Com isso, após obtenção das respostas foram criadas e implantadas as ações estratégicas de endomarketing, e a segunda pesquisa foi enviada com o objetivo de avaliar as percepções dos colaboradores sobre as ações e averiguar se conseguiram alterar o clima existente, conforme as seguintes hipóteses:

Hipótese um: as ferramentas de endomarketing estratégico, foram percebidas pelos colaboradores e melhoraram o ambiente de trabalho;

Hipótese dois: as ferramentas de endomarketing estratégico, foram notadas pelos colaboradores, mas não melhoraram o ambiente de trabalho;

Hipótese três: as ferramentas de endomarketing estratégico, não foram notadas pelos colaboradores portanto, não melhoraram o ambiente de trabalho.

A segunda pesquisa foi composta por um questionário com quatro frases, já utilizadas na primeira pesquisa, para serem avaliadas conforme escala de Likert entre: Concordo Totalmente, Concordo, Indeciso, Discordo e Discordo Totalmente; acrescida uma pergunta para saber a opinião sobre as ações implantadas com as opções: ótimo, bom, razoável, ruim ou péssimo; uma pergunta para saber se os colaboradores acharam favoráveis ou não as ações e uma pergunta de campo aberto e opcional para saber a opinião sobre as ações.

Com uma população de 22 pessoas, em ambas as pesquisas, a amostra foi de 20 respondentes, o que concede aos resultados: 90% de confiabilidade e 6% de margem de erro.

Para análise dos dados e comparação entre as respostas das questões com escala de Likert (Concordo Totalmente, Concordo, Indeciso, Discordo e Discordo Totalmente), as

respostas foram consideradas com as seguintes pontuações: 5, 4, 3, 2 e 1, respectivamente. E após coleta das respostas realizou-se a multiplicação entre as respostas pelo número de respondentes e os resultados foram comparados entre eles. Assim, supondo que na primeira pesquisa, uma frase tivesse 10 votos para concordo totalmente (cinco pontos) e três para indeciso (três pontos), aderir-se ia o valor de 59 pontos para essa pergunta. E se na segunda aplicação, a mesma pergunta tivesse 12 votos para concordo totalmente e um para indeciso, a pontuação seria 63, concedendo a segunda versão um aumento de quatro pontos.

Refeitas apenas as perguntas mais importantes, todas foram consideradas com o mesmo grau de importância. E as respostas abertas, foram analisadas individualmente possibilitando medir o sentimento através da análise por nuvem de palavras, de quais termos apareceram mais vezes.

3 Resultados Obtidos e Análise

Após análise dos dados da primeira pesquisa, constatou-se que todas as respostas tiveram 50% ou mais de votos para as opções “concordo totalmente” ou “concordo”. E no caso das perguntas de Net Promoter Score [NPS] as maiores taxas de respostas foram “5” ou “4”, com resultados acima de 90%.

Nas perguntas abertas: “Na sua opinião, o que faz da empresa um ótimo lugar para trabalhar?” 19 responderam e um preferiu não opinar. E as palavras mais utilizadas foram: flexibilidade, aberta, desafios, ambiente, confiança, clima, liberdade, oportunidade, protagonizar, vontade e humano. Todas utilizadas em contextos positivos, destacando-se a frase: “A empresa se compromete a oferecer o melhor para as pessoas/clientes e faz jus aos colaboradores, sempre pensando no bem-estar de todos, dentro e fora da empresa, priorizando a qualidade e respeito, tornando o trabalho, tanto local quanto o ofício, mais agradável” (colaborador da empresa).

Quando questionados: “Em quais pontos você acredita que a empresa precisa melhorar?”, 19 responderam e uma pessoa não opinou. Tendo destaque as sugestões de melhorias nos: benefícios, valorização profissional, comunicação clara e relacionamento entre colaboradores. Sendo destacada a frase: “A sinergia entre pessoas, processos e projetos pode ser melhorada”.

A partir destes dados, as ações de endomarketing foram planejadas e aplicadas com o objetivo de mudar a rotina e gerar um ambiente mais feliz, sendo elas:

- Ações em datas comemorativas: para um clima mais descontraído e para manter a união, datas viáveis de serem comemoradas ganharam destaque. Entre elas, o carnaval que foi celebrado junto a comemoração dos aniversariantes do mês com placas com frases de engajamento fazendo alusão frases carnavalescas como “Unidos da produtividade”. No Dia da Mulher a data foi comemorada com a entrega de 02 cartões e 02 barras de chocolate, onde um era para a colaboradora e os demais, para que elas presentearassem alguma mulher, de modo a parabenizar e incentivar a união entre as mulheres;
- Aniversariantes do mês: celebração mensal dos aniversários com bolo, salgadinhos, e um momento de pausa no trabalho;
- Incentivo aos estudos: parceria com instituição de ensino, oferecendo 25% de desconto em cursos de MBA online;
- Informativos mensais: apesar dos poucos colaboradores, nem todos sabiam de tudo o que corria entre departamentos. Para deixar todos os colaboradores informados sobre as novidades foi criado um “newsletter” (boletim online informativo) mensal que além de notícias sobre a empresa, conta com dicas de livros, séries e conteúdo interessante;

- Novo cartão de aniversário: ao invés do cartão padrão que era entregue, passaram a ser criados cartões nominais com mensagens exclusivas e mensagem escrita à mão pelo líder.

Após o início da pandemia e com os colaboradores em “Home Office” (trabalho em casa), com o objetivo de manter o ambiente de trabalho mais leve e manter o senso de pertencimento, a continuação das ações de endomarketing mostrou-se importante e as ações mantidas foram:

- Cartão de aniversário: que passou a ser enviado virtualmente e com o recado escrito à mão pelo líder e anexado no e-mail;
- Comemoração de datas: como a Páscoa e Dia das Mães, onde foram enviados presentes para os colaboradores.
- Informativos mensais;

Diante da continuidade das ações, em junho de 2020 foi enviada a 2ª pesquisa, com o objetivo de avaliar as percepções dos colaboradores sobre as ações e averiguar as hipóteses citadas.

Quando expostos a afirmativa “me sinto valorizado como profissional”, o sentimento positivo foi maior na segunda do que na primeira pesquisa, conforme apresentado na figura 1:

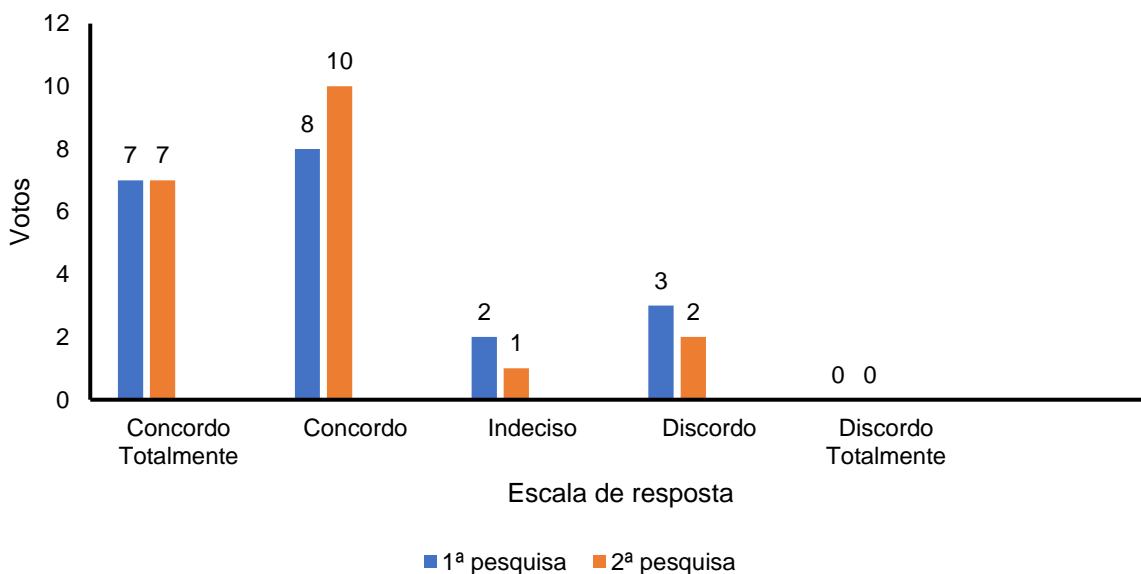


Figura 1. Me sinto valorizado como profissional
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na primeira pesquisa, as respostas resultaram em 79 pontos e na segunda 82, com um aumento percentual de 3,79%. Sendo que na primeira, diante da afirmação: “Me sinto valorizado como profissional”, sete “concordaram totalmente”, oito “concordaram”, dois ficaram “indecisos” e três “discordaram”. Na segunda pesquisa, sete “concordaram totalmente”, 10 “concordaram”, um ficou “indeciso” e dois “discordaram”, resultando em um aumento de três votos para concordo, e a diminuição de um voto para indeciso e um voto a menos para discordo. Assim, na 2ª pesquisa, houve um aumento de dois votos para concordo e menos um voto para indeciso e discordo, respectivamente, mostrando a mudança de sentimento dos colaboradores que passaram a concordar com a frase apontando um aumento de percepção de valorização profissional.

Diante da afirmativa “me sinto valorizado como ser humano” foram obtidas as respostas abaixo (vide figura 2):

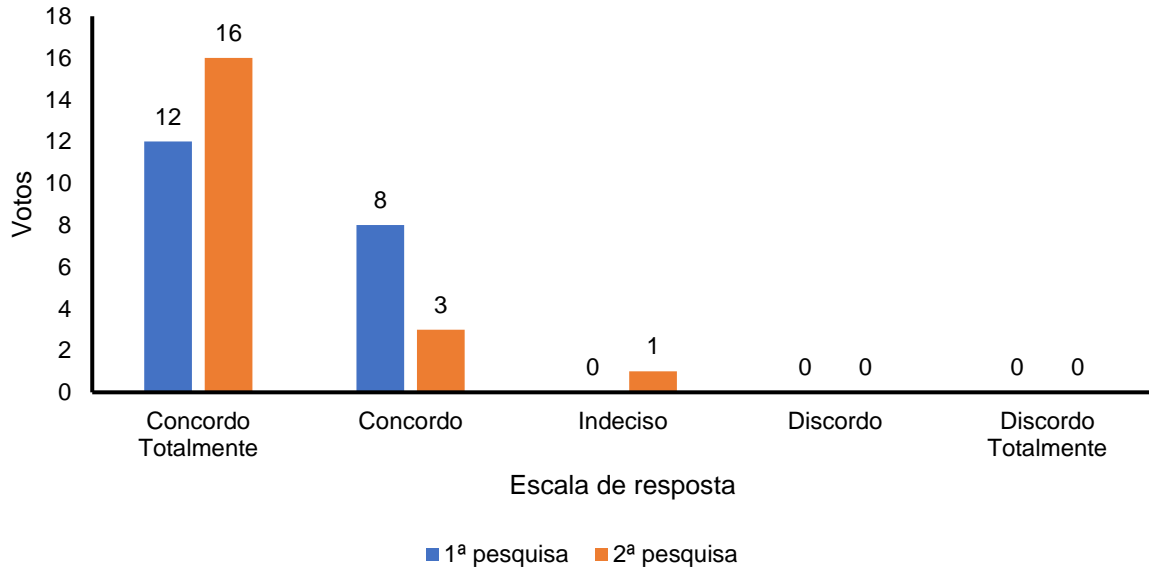


Figura 2. Me sinto valorizado como ser humano
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na primeira pesquisa, as respostas resultaram em 92 pontos e na segunda, 95, com um aumento percentual de 3,26%. Sendo que na primeira, diante da afirmação: “Me sinto valorizado como ser humano” 12 “concordaram totalmente” e oito “concordaram”. Na segunda pesquisa: 16 “concordaram totalmente”, três “concordaram” e um ficou “indeciso”, o que conferiu um aumento de quatro votos para “concordo totalmente”, menos cinco votos para “concordo” e um voto para “indeciso”. Porém, mesmo com o acréscimo de um voto para indeciso, os quatro novos votos para concordo totalmente, trouxeram um aumento no sentimento de valorização como ser humano.

Diante da afirmativa “me enxergo trabalhando nesta empresa daqui 5 anos”, as respostas obtidas foram (vide figura 03):

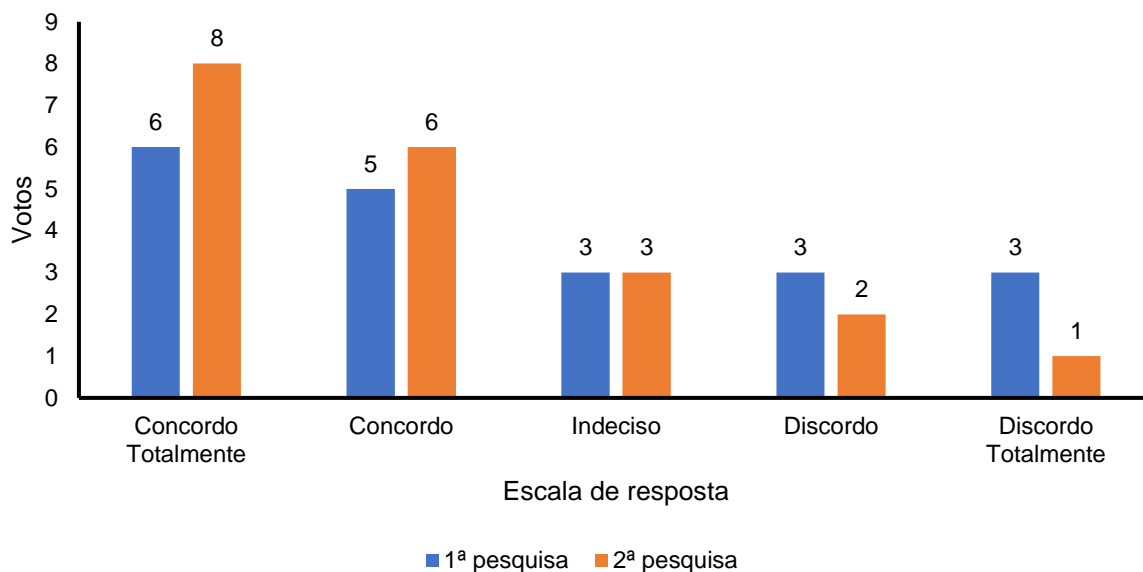


Figura 3. Me enxergo trabalhando nesta empresa daqui 5 anos
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na primeira pesquisa, as respostas resultaram em 68 pontos e na segunda, 78, com um aumento percentual de 14,70%. Sendo que na primeira, diante da afirmação: “Me enxergo trabalhando nesta empresa daqui 5 anos” seis “concordaram totalmente”, cinco “concordaram”, três ficaram “indecisos”, três “discordaram” e três “discordaram totalmente”. Na segunda pesquisa: oito “concordaram totalmente”, seis “concordaram”, três ficaram “indecisos”, um “discordou” e um “discordou totalmente”. Trazendo a mudança dos sentimentos de “discordo totalmente” e de “discordo” para “concordo totalmente” ou “concordo”, trazendo uma nova forma de enxergar a empresa e refletindo uma vontade de continuar atuando nela no futuro.

Diante da afirmativa “me sinto feliz e confortável no meu ambiente de trabalho”, as respostas foram (vide figura 4):

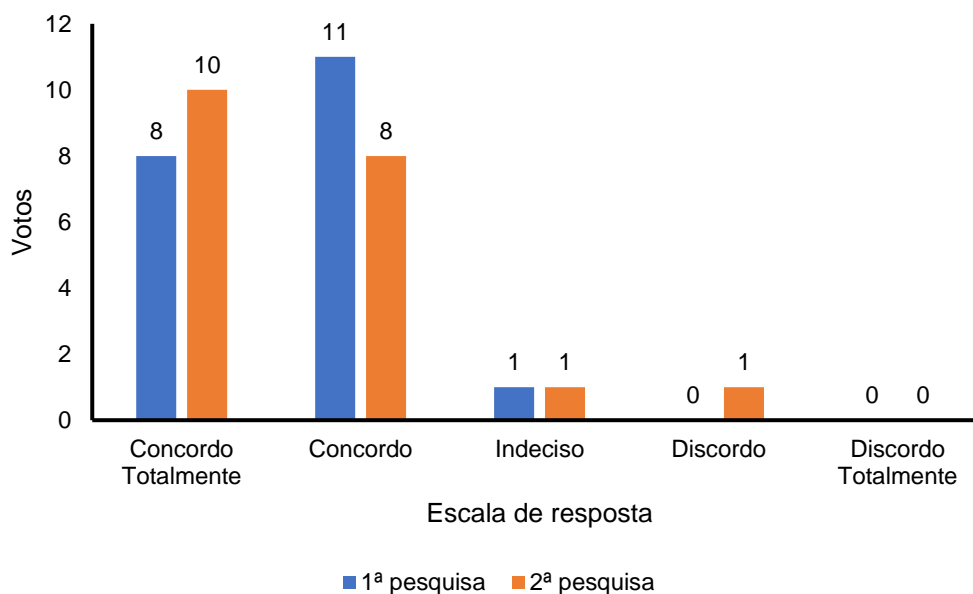


Figura 4. Me sinto feliz e confortável no meu ambiente de trabalho

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A primeira e segunda pesquisas resultaram em 87 pontos cada. Sendo que na primeira, diante da afirmação: “Me sinto feliz e confortável no meu ambiente de trabalho” oito “concordaram totalmente”, 11 “concordaram”, um ficou “indeciso”. Já na segunda pesquisa: 10 “concordaram totalmente”, oito “concordaram”, um ficou “indeciso” e um “discordou”. Na segunda pesquisa houve uma queda nos votos positivos e um voto a mais para “discordo”, o que mostra uma menor satisfação com o ambiente de trabalho. Porém, o contexto e ambiente de trabalho entre uma pesquisa e outra eram diferentes, sendo que na segunda os colaboradores estavam trabalhando em casa, o que pode ser interpretado como a razão do voto e também pode abrir espaço para uma possível interpretação de que o colaborador em questão sente falta do ambiente de trabalho na empresa e/ou está tendo dificuldades de trabalhar em casa.

Além das perguntas que já tinha aparecido na primeira pesquisa, foram incluídas duas. E diante da pergunta “desde fevereiro, algumas ações foram alteradas e outras implantadas. Como você as avalia?”, as respostas foram (vide figura 5):

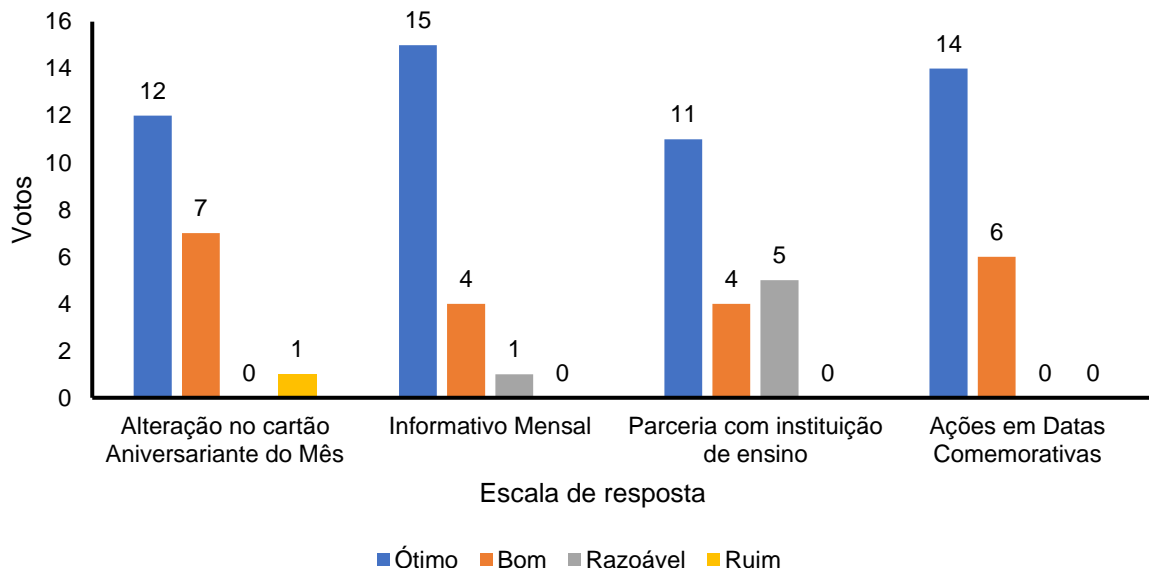


Figura 5. Desde fevereiro, algumas ações foram alteradas e outras implantadas. Como você as avalia?
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A ação melhor aceita foi o informativo mensal que contou com 15 votos para “ótimo” e quatro para “bom” e um para “razoável”, seguida das ações em datas comemorativas que obteve 14 votos para “ótimo” e seis para “bom”. Já a alteração no cartão foi a terceira mais votada com 12 votos para “ótimo”, sete para “bom”, porém também recebeu um voto para “ruim”. A menos votada foi a parceria com instituição de ensino, que mesmo com 11 votos para “ótimo” e quatro para “bom”, foi considerada “razoável” por cinco pessoas. A partir dos números, vê-se que o acesso à informação sobre as novidades da empresa foi algo que deixou os colaboradores mais satisfeitos e provavelmente tenha ajudado a sanar um problema de falta de informações entre áreas. Além disso, as ações em datas comemorativas ganharam destaque, mostrando que, provavelmente, os colaboradores tenham gostado dos momentos que puderam passar juntos, quando as ações eram presenciais, e que também tenham se agrado com a continuação das comemorações mesmo em “Home Office”. Por outro lado, a parceria com a instituição de ensino, talvez por demandar investimento financeiro, teve uma percepção de valor menor.

As respostas dos colaboradores quando diante da pergunta “você acha que as ações influenciaram positivamente no clima e ambiente de trabalho?”, foram as abaixo (vide figura 6):

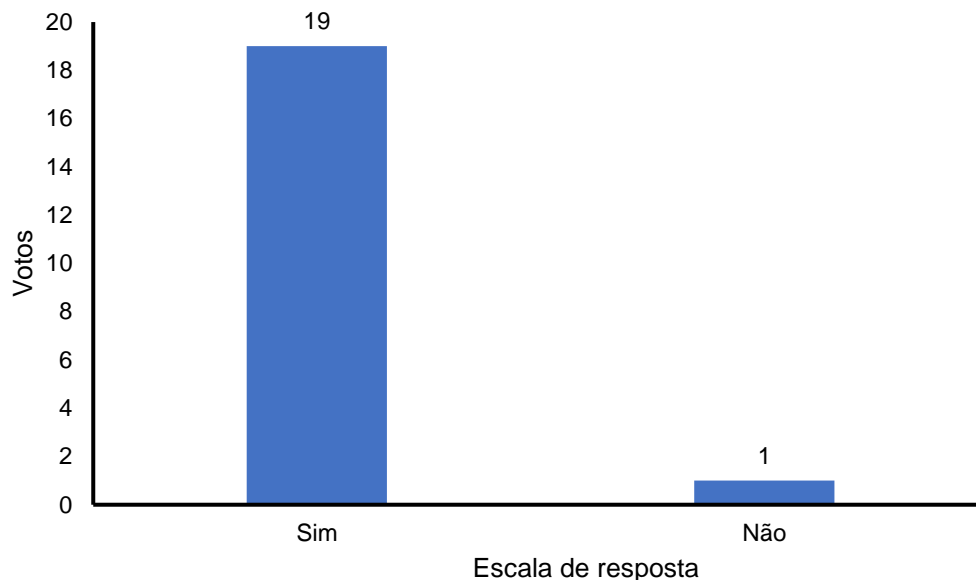


Figura 6. Você acha que as ações influenciaram positivamente no clima e ambiente de trabalho?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quando questionados “Você acha que as ações influenciaram positivamente no clima e ambiente de trabalho?”, os resultados foram 95% (19 respondentes) votos para “sim” contra 5% (um respondente) que votou “não”. Ficando claro que a percepção dos colaboradores em relação as ações foi positiva e que elas foram consideradas fatores que ajudaram a melhorar o ambiente de trabalho.

Diante da pergunta aberta: “Se sim, o que achou de positivo? E se não, o que considera que poderia ter sido melhor?” Dezesete colaboradores responderam e todas as respostas tiveram caráter positivo com palavras de aprovação e com elogios para as ações. Tendo destaque as palavras usadas nas respostas: leveza, melhor, precisamos, time, ações, profissional, pessoal e pertencimento. E também foram consideradas motivos de destaque, quatro respostas, conforme tabela 1:

Tabela 1:

Respostas retiradas da pergunta aberta “Se sim, o que achou de positivo? E se não, o que considera que poderia ter sido melhor?”

Respostas	Sentimento
Achei maravilhoso, pois agitou os colaboradores, eles sentem valorizados, cuidados pela empresa.	Positivo
As novas ações trouxeram mais motivação, leveza e valorização de fatos do dia a dia que muitas vezes passam despercebidos!	Positivo
Acredito que estas ações ajudam a fortalecer o senso de pertencimento e são oportunidades de nos conectarmos com pessoas que não necessariamente estão no dia a dia das atividades do trabalho	Positivo

Todas as ações, por mais simples que sejam, são muito importantes Positivo para gerar um sentimento de pertencimento nas pessoas e de acolhimento. Muito legal a leveza com que foram conduzidas.

Nota. Fonte: Resultados originais da pesquisa

Além destes números, também chegou-se a resultados que mostraram que 77,27% (17 respondentes) que votaram em "concordo totalmente" ou "concordo" diante da afirmação "me sinto valorizado como profissional", também "concordaram totalmente" ou "concordaram" com a frase "me sinto valorizado como ser humano" e também votaram em "concordo totalmente" ou "concordo" diante da afirmação "me sinto feliz e confortável no meu ambiente de trabalho". Diante da afirmação "Me enxergo trabalhando nesta empresa daqui 5 anos", 11 (64,70%) votaram em "concordo" ou "concordo totalmente", um discordou (5,88%) e dois ficaram indecisos (11,76%), ou seja, mesmo diante das ações e se sentindo valorizados como profissionais e seres humanos, alguns colaboradores deixaram claro não querer ou ter dúvidas sobre manter-se na empresa. Diante da pergunta "Você acha que as ações influenciaram positivamente no clima da empresa?", todos os 77,27% disseram que sim. E quando questionados sobre suas considerações (ótimo, bom, razoável, ruim, péssimo) sobre as ações, as respostas foram:

- Alteração no cartão de aniversário: 64,70% (11 respondentes), acharam ótimo e 35,29% (seis respondentes) acharam bom;
- Informativo mensal: 82,35% (14 respondentes) acharam ótimo e 17,64% (três respondentes) acharam bom;
- Parceria com instituição de ensino: 64,70% (11 respondentes) acharam ótimo, 17,64% (três respondentes) acharam bom e os outros 17,64% (três respondentes) acharam razoável;
- Ações em datas comemorativas: 76,47% (13 respondentes) acharam ótimo e 23,52% (quatro respondentes) acharam bom.

Ficando claro que a ação com menor aceitação foi a parceria com a instituição de ensino (50% de aceitação), e a ação considerada melhor foi o informativo mensal.

Os 9% (dois respondentes) que "discordaram" da afirmação "me sinto valorizado como profissional", também não concordaram ou tiveram certeza sobre se sentirem valorizados como seres humanos e "discordaram" sobre se verem trabalhando na empresa nos próximos 5 anos. Sobre as ações de endomarketing, mesmo não se sentindo valorizados como profissional, um concordou sobre as ações terem sido positivas e um discordou. Em relação as ações de endomarketing:

- Alteração no cartão de aniversário: 50% (um respondente) achou ótimo e 50% (um respondente) considerou bom;
- Informativo mensal: 50% (um respondente) achou ótimo e 50% (um respondente) considerou bom;
- Parceria com instituição de ensino: 50% (um respondente) achou bom e 50% (um respondente) considerou razoável;
- Ações em datas comemorativas: 50% (um respondente), achou ótimo e 50% (um respondente) considerou bom.

Mostrando que mesmo para os colaboradores que não se sentem valorizados como profissionais e seres-humanos, elas foram consideradas positivas, porém não foram suficientes para mostrar a importância que a empresa dá para os colaboradores, mostrando a necessidade de analisar outros pontos e aspectos que possam causar estes sentimentos.

Durante a implementação das ações, muitos colaboradores elogiaram-as por e-mail e aplicativo de mensagem instantâneas. Assim, a partir da observação dos dados e da análise de sentimentos das respostas abertas, chegou-se na validação da hipótese um de quê: as ferramentas de endomarketing estratégico, foram notadas pelos colaboradores e melhoraram o ambiente de trabalho. Conferindo ao presente estudo uma boa aceitação por parte dos colaboradores e trazendo evidências de que as ações de endomarketing podem mudar o clima, e melhorar o engajamento dos colaboradores.

Sendo o objeto de estudo uma empresa que mostrou já ter bom clima organizacional, e com poucos colaboradores os resultados referentes ao clima não sofreram aumentos significativos, porém mostrou-se que é possível passar de um ambiente bom para um ainda melhor. Sendo que a empresa, antes das ações se enquadrava no que Brum (2015) define como empresas que realizam ações pontuais, mas sem organização e endomarketing estruturado, que acabam por oferecer muitas oportunidades, visto que dentro destes ambientes já existe a cultura e o entendimento da necessidade de ter e manter ações. Assim, a empresa passou a ter um clima ainda melhor graças às ações de integração e valorização ao profissional.

Para futuros estudos, e em empresas de diferentes portes, sugere-se a aplicação de pesquisa de satisfação do cliente interno, para que seja possível mensurar e compreender o clima atual da empresa. Porém as ações de endomarketing sozinhas não possuem o poder de mudar a gestão e cultura vigente e é importante ter o apoio das lideranças, sendo necessário ter superiores que permitam e apoiem as ideias, além de um ambiente que seja realmente favorável para a criação das ações, onde elas não sejam utilizadas apenas como meio de criar uma imagem externa da empresa, sobrepondo à verdadeira razão de existência da ferramenta que é engajar e cuidar das pessoas.

A necessidade e eficácia do endomarketing é irrefutável e quando bem trabalhado, organizado e planejado tende a gerar resultados incríveis. E segundo Brum (2015), empresas de todos os tamanhos podem beneficiar-se das ações de endomarketing, mudando a atuação e aplicação conforme porte e realidade da empresa.

As ações não devem ser tratadas como algo pontual e os resultados obtidos precisam ser mantidos, sendo necessário que haja um planejamento, consistência e análise das ações de modo que possam ser implantadas, alteradas, mas sempre mantidas e trabalhadas dentro da organização, além claro, de ouvir a perspectiva e opinião dos colaboradores.

4 Conclusões/Considerações finais

Diante da análise dos dados obtidos após a implantação das ações de endomarketing na consultoria estudada, notou-se que mesmo em ambientes com bom clima organizacional é possível ter uma percepção positiva por parte dos clientes internos e uma melhora no clima e ambiente de trabalho.

Este trabalho tinha como objetivo verificar como os colaboradores se sentiriam e notariam as ações programadas e periódicas em um ambiente onde essas ações aconteciam sem planejamento e apenas esporadicamente. Além disso, diante da primeira análise sobre os resultados dos sentimentos dos colaboradores, foi possível notar um outro desafio, tornar um ambiente que já era considerado satisfatório em algo melhor.

As ações executadas além de percebidas de modo positivo, também trouxeram melhora no clima organizacional gerando emoção, surpresa e alegria nos colaboradores, resultando em ainda mais engajamento e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Conhecer o clima, contar com o apoio das lideranças e implantar ações de endomarketing que tenham como propósito valorizar e levar os valores da empresa para os colaboradores tem o poder de manter a equipe



mais unida, gerar um sentimento de pertencimento e pode ser uma boa estratégia para que as empresas consigam além de colaboradores mais engajados, mais produtividade, faturamento e fidelização dos clientes externos.

A preocupação em conhecer o clima antes das ações e a criação de um planejamento utilizando o endomarketing como ferramenta estratégica junto aos resultados obtidos deixou claro a percepção positiva que os colaboradores tendem a ter em relação as ações, e também uma questão muito importante de que é possível e promissor criar ações de endomarketing mesmo em ambientes com colaboradores já motivados e engajados, não podendo para tanto utilizar o clima positivo como desculpas para não criar ações e proporcionar momentos diferentes e especiais aos empregados.

Assim, fica clara a importância de utilizar e investir nessa ferramenta que deve ser utilizada pelas áreas de comunicação interna, recursos humanos, pelos líderes ou por todos quando possível.

5 Referências

- Américo, J., & Lima, M. (2020). As piores empresas para se trabalhar. *Você s/a* 261: 28-39.
- Barbosa, A.M.S.F.V.A. (2012). *A relação e a comunicação interpessoais entre o supervisor pedagógico e o aluno estagiário*. Escola Superior De Educação João De Deus. Lisboa, Portugal. Recuperado em 16 setembro, 2020, de <https://docplayer.com.br/3209121-A-relacao-e-a-comunicacao-interpessoais-entre-o-supervisor-pedagogico-e-o-aluno-estagiario.html>
- Bekin, S.F. (1995). *Conversando sobre endomarketing* (1a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Bekin, S.F. (2006). *Endomarketing como praticá-lo com sucesso* (1a ed.). São Paulo: Pearson.
- Brum, A.M. (2015). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa* (5a ed.). São Paulo: Integrare.
- Brum, A.M. (2017). *Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores* (1a ed.). São Paulo: Integrare.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12a ed.). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Giacomelli, W., Borges, G.R. & Santos, E.G. (2016). Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica. *Revista de Administração de Roraima* 6 (n.1): p.4-17. Recuperado em 13 agosto, 2020, de <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/2602>
- Faria, T.S. (2017). *A importância do endomarketing como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma empresa avícola*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, Brasil. Recuperado em 13 outubro, 2020, de http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8376/1/PG_DAENP_2017_2_30.pdf
- Fernandes, M. (2015). *Felicidade dá lucro* (1a. ed.). São Paulo: Portfolio/Penguin.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.



- Gil, A.C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Honorato, G. (2004). *Conhecendo o marketing* (1a ed.). Barueri: Manole.
- Hsieh, T. (2017). *Satisfação Garantida: aprenda a fazer da felicidade um bom negócio* (2a ed.). Rio de Janeiro: HarperCollins.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Administração de marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson.
- Magaldi, S. & Neto, J.S. (2019). *O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial* (1a ed.). São Paulo: Editora Gente.
- Pádua, E.M.M. (2019). *Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática* (1a ed.). Campinas: Papyrus Editora.
- Pereira, A.S., Shitsuka D.M., Parreira, F.J. & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica* (1a ed.). Santa Maria, RS, Brasil. Recuperado em 25 julho, 2020, de https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1
- Peres, T.C.O. (2012). *Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública*. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 13 setembro, 2020, de https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/download/1907/pdf_16/
- Santos, E.J., Carneiro, I.S.R., Souza, W.S. & Silva, W.G. (2020). *Endomarketing: Uma abordagem conceitual. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano*. Recuperado em 13 setembro, 2020, de https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/1367/1/TCC_Eliezer%20J.%20dos%20Santos_Isadora%20S.%20R.%20Carneiro_Waldesandro%20S.%20de%20Sousa_Wilsiany%20G.%20da%20Silva.pdf
- Steinke, E. (2010). *O endomarketing na cultura organizacional de uma instituição de ensino superior (IES): o caso uri- Santo Ângelo- RS. UNIJUÍ- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santo Ângelo, RS, Brasil*. Recuperado em 13 setembro, 2020, de <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1192/Estela%20Steinke.pdf>
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.