



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAELA TAYANE COSTA FREIRES

ENDOMARKETING NO SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO DO CLIENTE
INTERNO

CAMPINA GRANDE
2023



RAFAELA TAYANE COSTA FREIRES

**ENDOMARKETING NO SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO DO CLIENTE
INTERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato Artigo Científico apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Laura Maria Aguiar Costa, Me.

CAMPINA GRANDE

2023

ENDOMARKETING NO SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO DO CLIENTE INTERNO

Rafaela Tayane Costa Freires¹

Laura Maria Aguiar Costa²

RESUMO

O presente artigo possui como objetivo analisar o endomarketing como um influenciador do sentimento de pertencimento do cliente interno em uma empresa do segmento de calçados, composta por mais de cinquenta colaboradores, localizada na cidade de Catolé do Rocha-PB. A partir da revisão de literatura envolvendo a temática de Endomarketing, Mix ou Composto de Endomarketing e cliente interno, se realizou um estudo de abordagem quali-quantitativa com caráter exploratório, sendo um estudo de caso simples. As técnicas de coleta de dados empregadas foram a de questionário estruturado, aplicado com quarenta e nove funcionários, e um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado com a gestora da empresa. Este número foi definido devido à quantidade de sujeitos disponíveis para a realização do estudo. O método de análise, foi a análise de conteúdo para a pesquisa qualitativa e o auxílio do Excel para a pesquisa quantitativa. Os resultados relataram a satisfação dos sujeitos quanto às ações do Endomarketing na organização, entendendo que os clientes internos da empresa se sentem pertencentes a ela. Porém, existe uma necessidade de melhoria em programas de treinamentos, estímulos e comunicação. A pesquisa contribuiu com a empresa, com os estudos de Administração e com outros gestores no fator gerencial do tema.

Palavras-chave: Endomarketing. Cliente interno. Satisfação. Estudo de Caso.

ENDOMARKETING IN THE INTERNAL CUSTOMER'S FEELING OF BELONGING

ABSTRACT

This article aimed to analyze internal marketing as an influencer of the feeling of belonging of the internal customer in a company in the footwear segment, composed of more than fifty employees, located in the city of Catolé do Rocha-PB. From the literature review involving the theme of Endomarketing, Mix or Compound of Endomarketing and internal customer, a qualitative and quantitative approach study was carried out with an exploratory character, being a simple case study. The data collection techniques employed were a structured questionnaire, applied to forty-nine employees, and a semi-structured interview script, applied to the company's manager. This number was defined due to the number of subjects available to carry out the study. The method of analysis was content analysis for qualitative research and the aid of Excel for quantitative research. The results reported the subjects' satisfaction regarding the Endomarketing actions in the organization, understanding that the company's internal customers feel that they belong to it. However, there is a need for improvement in training, stimulus and communication programs. The research contributed with the company, with the studies of Administration and with other managers in the managerial factor of the theme.

¹Graduanda em Administração na Universidade Federal de Campina Grande, Brasil (UFCG). E-mail: rafaelatayane.c@gmail.com

²Doutoranda e mestre em Administração pelo PPGA/UFPB. Professora substituta da UFCG. E-mail: laura.aguiar@ufcg.edu.br

Keywords: Endomarketing. Internal customer. Satisfaction. Case Study.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com o ambiente interno por parte das empresas é de suma importância, pois, por meio do conhecimento interno, pode-se criar estratégias para se sobressair aos concorrentes e engajar cada vez mais os colaboradores em seus respectivos trabalhos, transformando a empresa. Desse modo, a partir da implementação de estratégias internas eficientes, como o Endomarketing, é possível tornar os colaboradores em parceiros, valorizando a competência dos mesmos e tornando a comunicação e execução mais eficientes.

Segundo Bekin (1995, p.2) o Endomarketing ou Marketing Interno é definido como um conjunto de “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. Outrossim, Bekin (2004) relata que por meio da união de instrumentos de gestão de pessoas e dos métodos de marketing que são desenvolvidas para o público interno, o endomarketing oferta estratégias que proporcionam um maior e melhor alinhamento organizacional.

Além disso, de acordo com Dias e Schroeder (2013) no processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos da empresa, os funcionários também fazem parte. Sendo as ações da empresa, positivas ou negativas, refletidas no cliente externo. Assim, o cliente interno estando satisfeito fará melhor seu trabalho, encantando o cliente externo e mantendo a continuidade da organização, por tal fato, se tem a importância do endomarketing. Desta maneira, Cervil e Froemming (2017) retratam a preocupação das empresas com o ambiente interno e suas buscas em converter os funcionários em parceiros, e meios de se tornarem mais efetivas. Como também, retratam que atualmente se tornou comum a existência de empresas mais flexíveis, que possuem programas de gestão de pessoas e benefícios atrativos para os clientes internos, como criação de estratégia para se tornar mais próxima dos mesmos. Assim, segundo Maciel *et al.* (2019) os colaboradores, uma vez que estejam motivados, irão considerar a organização um local de realização profissional, não apenas um lugar de trabalho.

Um exemplo é a empresa Namastê, que, segundo Graziano *et al.* (2016), utiliza o endomarketing pelos programas de comportamento organizacional; treinamento de atendimento ao cliente; novas ideias; qualidade de vida no trabalho; gestão da produção e do conhecimento. Os quais, possuem os objetivos de comprometimento dos colaboradores; desenvolver ações em benefícios aos clientes; proporcionar motivação, valorização e reconhecimento dos colaboradores; melhorar índices de produtividade; reduzir custos; melhorar os índices de qualidade e gerar educação e desenvolvimento dos colaboradores.

Ainda, de acordo com a Revista Melhor (2018), publicação realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), um trabalhador é em média 31% mais produtivo, 3 vezes mais criativo e realiza 37% a mais de venda em comparação com os demais, se estiver feliz. Além do mais, o trabalhador feliz é motivado a melhor atender o cliente, reduzir os desperdícios da organização e a evitar os acidentes que podem ocorrer no trabalho.

Em vista disso, Gil (1999) relata que as organizações possuem seus departamentos que trocam informações entre si através dos seus funcionários, sendo quem leva a informação considerado o fornecedor e quem recebe a mesma considerado cliente, por esse fato, se tem a nomenclatura de cliente interno. Atrelado a esse ponto, Moriconi (2014) define que o pertencimento é quando um indivíduo se sente parte integrante de um local ou comunidade e como consequência tem a identificação com aquele local, desse modo, vai querer o bem, cuidando-o do mesmo, pois este ambiente participa da vida dele e é como se fosse uma continuação de si próprio.

Considerando o exposto, a problemática dessa pesquisa é “Como o endomarketing pode contribuir com o sentimento de pertencimento do cliente interno?” tendo o objetivo de **analisar o endomarketing como um influenciador do sentimento de pertencimento do cliente interno**. Para tal, este estudo será conduzido em uma fábrica de calçados localizada na cidade de Catolé do Rocha-PB. Composta por mais de 50 funcionários, a fábrica é referência em indústria na cidade e busca uma melhor vantagem competitiva, como também, melhor conhecimento e engajamento interno, o que garante uma melhor experiência ao colaborador. Assim, com o intuito de gerar uma melhor gestão e valorização interna, o Endomarketing será disposto para solucionar tais gaps, por o mesmo ser uma ferramenta que proporciona um melhor alinhamento estratégico e boas técnicas de aplicação.

O presente trabalho contou com uma abordagem quali-quantitativa com caráter exploratório, visto que foi um estudo de caso simples, o qual analisou as opiniões dos colaboradores e da gestora da empresa em estudo, por meio de entrevistas e questionários, ou seja, por meio de dados primários. Dessa forma, a pesquisa poderá auxiliar a empresa, demonstrando como o endomarketing pode contribuir na gestão e quais ações podem ser colocadas em prática para atingir os seus objetivos. Portanto, o estudo é relevante, pois os resultados contribuirão com a melhoria da organização, de seus colaboradores, e consequentemente, dos seus serviços. Como também, contribui com a parte teórica sobre o tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Endomarketing: conceito, origem e aplicabilidade

Segundo Cerqueira Neto (1994) o Endomarketing é conceituado como um marketing interno, isso significa que é direcionado para dentro da organização. Diante disso, equivale a um agrupamento de ações e de veículos de comunicação agregados, com o intuito de que os colaboradores saibam e tenham importância no alcance do sucesso da empresa. Cerqueira (1994) relata que o endomarketing são ações, em que as empresas têm de empreender para que, assim, seja consolidado a base cultural do comprometimento dos seus colaboradores com o crescimento da organização e de seus recursos. Outrossim, ele expõe que qualquer que seja a ação do endomarketing, ela estabelecerá um forte componente de comunicação agregada, como a base de relacionamento interpessoal dos funcionários, contribuindo positivamente com a autoestima dos mesmos, como também com práticas de efetividade e de empatia.

Neste âmbito, Bekin (2004) relata que o endomarketing pode ser desenvolvido e aplicado em qualquer tipo de negócio, sendo considerado uma forma de reduzir os isolamentos departamentais e assim, decrescer os atritos internos que possuem nas organizações, como também, vencer as resistências a mudanças. Além disso, o autor expõe que o endomarketing possui como objetivo proporcionar os valores que são determinados aos clientes para os colaboradores e departamentos.

Além do mais, Bekin (2004) afirma que são necessários alguns tópicos em um programa de Endomarketing, como o treinamento tanto em educação como em desenvolvimento; o processo de seleção; os planos de carreira; a motivação, valorização, comprometimento e recompensa dos funcionários; utilização de sistemas de informações e rede de comunicação interna; Mercado de clientes internos segmentados; cenários para novos serviços e produtos, e para campanhas publicitárias.

Dessa forma, de acordo com Brum (2010), o termo “Endomarketing” foi registrado no Brasil, por Bekin, em 1996, como um resultado da sua experiência no corpo a corpo de sua atividade profissional na época, em que, atuava em uma empresa multinacional, na média gerência, que por sua vez a organização possuía problemas como a baixa integração entre os departamentos e as visões distintas sobre as funções. Perante isso, Bekin chegou à conclusão que os colaboradores não tinham conhecimento profundo sobre a empresa que trabalhavam e não existiam soluções literárias sobre. Desse modo, sentiu a necessidade de um instrumento que sintonizasse os colaboradores, promovendo uma reordenação interna e reorientação dos objetivos da empresa. Assim, o Endomarketing surgiu para facilitar trocas, cultivando certa harmonia, fortalecendo as relações interpessoais e a comunicação interna das empresas.

Desse modo, segundo Costa (2010), o Endomarketing possui objetivos, que são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Objetivos do Endomarketing

Objetivos	Explicação
Informações necessárias	Assegurar que as pessoas possam ao seu dispor todas as informações necessárias para que se possa tomar melhores decisões, com um alinhamento aos objetivos e posicionamento da empresa.
Alinhamento	Fazer com que os colaboradores se mantenham alinhados e focados na visão da empresa, seu desempenho seja orientado para a missão e a sua conduta disposta aos princípios éticos e aos valores da empresa.
Adaptação	Assegurar que a empresa se adapte constantemente às mudanças no ambiente em que está inserida, para se manter competitiva e preserve simultaneamente a sua ideologia central.
Relação	Beneficiar uma relação mais duradoura entre os colaboradores e a empresa, favorecendo ambas as partes.
Canais de comunicação	Fortalecer canais de comunicação internos eficazes entre os colaboradores e a empresa, colaborando com a integração humana, por meio do alinhamento estratégico, apoio imediato a exigências que surgem no mercado e pela disseminação da sua identidade.
Clima Organizacional	Proporcionar um clima organizacional desafiante, mas motivador e cooperativo, possuindo um espírito de equipe.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Costa (2010)

Além disso, existem diversos instrumentos de Endomarketing, como os trabalhados por Brum (2005; 2010), sendo Manual Técnico; Vídeo Institucional; Revistas de histórias em quadrinhos; Jornal interno; Cartazes motivacionais e informativos; Datas festivas e aniversários de colaboradores; Canais diretos; Reuniões relâmpagos; Reuniões de lideranças compartilhada; Vídeos informativos e motivacionais; Tele e vídeo conferências; Palestras internas; Grife interna; Mensagens virtuais; Valorização dos funcionários; Memória da empresa; Correio eletrônico; Rádio interna; Intranet; Convenções internas; Manuais de integração.

Em vista disso, Brum (2010) também relata que o Endomarketing é uma das principais estratégias da área de gestão de pessoas nas organizações que procuram a perenização e não apenas o sucesso no mercado. Por fim, Silva et. al (2020) corrobora quando ressalta que o Endomarketing é uma ferramenta que tem o objetivo de engajar, incentivar e motivar os funcionários a procurarem o melhor trabalho para que a empresa atinja o seu propósito.

2.2 Mix ou Composto de Endomarketing

O marketing possui o seu composto, chamados de composto de Marketing ou Marketing mix, na qual, segundo Inkotte (2000) esses elementos foram popularizados por Jerome McCarthy na década de 60 como os 4 P's, sendo eles o produto, preço, pontos de distribuição e promoção, referentes às quatro áreas de decisão e ação do marketing dentro de uma empresa.

Desse modo, Cardoso em 1995 originou a ideia de uma adaptação do composto de Marketing para o interno da organização. Assim, com base na definição do endomarketing obteve-se uma adaptação do marketing, de fora para dentro da empresa, possuindo conversão dos elementos do Composto de Marketing para o Composto de Endomarketing, que são os 4C's, companhia, custos, coordenação e comunicação (INKOTTE, 2000). Portanto, no Quadro 2 se explica o que são os 4 P's do Composto de Marketing e os 4C's do Composto de Endomarketing.

Quadro 2 - Compostos de Marketing e Compostos de Endomarketing

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados a empresa.	Companhia	Adaptada para atender às necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
Pontos de distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempos e locais adequados.	Coordenação	Responsáveis por levar à prática de Endomarketing.
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	Comunicação	Atividade diversificada de disseminação e coleta de informações.

Fonte: Inkotte (2000, p. 109).

Logo, se compreende que os compostos são desenvolvidos em quatro elementos possuindo os mesmos objetivos, porém com funções e públicos diferentes. Buscando realizar as ações para que a empresa possua resultados positivos frente aos mesmos.

2.3 Endomarketing e o cliente interno: Estudos e Principais resultados

De acordo com Lobos (1993), é considerado cliente interno todas as pessoas, grupos de trabalho e setores que compõem a empresa e fornecem serviços internos e externos a ela. Na qual, em sua maioria o objetivo é a agregação de valor ao produto ou serviço que irá ao cliente externo, e quem realiza esse serviço é o cliente interno. Desse modo, Limongi- França

(2009) retrata que o Endomarketing tem o papel de cuidar da relação entre a organização e seus funcionários, ou seja, os colaboradores são tratados como clientes internos.

Um estudo realizado na empresa Turma da Malha (TRM) por Vasconcelos (2013) com o intuito de compreender a contribuição do Endomarketing na fidelização do colaborador relata que a organização desenvolve algumas ferramentas e ações do Endomarketing, como o Manual do colaborador TRM; TRM e você; Totem de Notícias; Se liga TRM; Café com a Diretoria; Programa Gestão de Ideias; Aprendendo e Brincando na TRM e Kit bebê TRM.

Desse modo Vasconcelos (2013) esclarece que o setor de Endomarketing da empresa ainda é recente e precisa ser consolidado o que traz desconhecimento por parte de alguns funcionários sobre o tema. Porém, apesar disso, com a pesquisa pôde-se observar a participação dos colaboradores nos benefícios e ações que são desenvolvidas e o reconhecimento dos mesmos sobre essas ações como uma forma de estimular a contribuição dos melhores resultados e a permanência na empresa.

Um outro estudo foi desenvolvido na empresa Têxtil Farbe LTDA, realizado por Sieves e Weinrich (2016) com o objetivo de analisar as ações, programas e benefícios do endomarketing na instituição e suas influências no desempenho organizacional. As ações e programas são o Desenvolvimento interno/crescimento profissional; Benefícios; Programa de Incentivo a educação profissional; Campanhas, ações e programas internos; Integração; Lazer interno e Auxílios na comunidade.

Assim, Sieves e Weinrich (2016) relatam que baseado na resposta dos funcionários é perceptível que os colaboradores da Farbe realmente acreditam e buscam empregar na organização o Endomarketing. Como também, a maioria dos funcionários retrataram a sua participação em ações e programas que a Farbe realiza, deixando claro que as atividades em prol dos clientes internos que são realizadas é um bom meio para o comprometimento dos mesmos. Além do mais, os autores perceberam que os funcionários acreditam na instituição, pois os mesmos citaram que já obtiveram outras propostas de emprego, mas preferiram se manter na empresa, devido ao fato de que o ambiente de trabalho ofertado é bom, a equipe de trabalho é unida e o relacionamento entre o empregado e a chefia é ótimo. Outros fatores também que colaboraram com essa decisão dos funcionários é um bom salário que possuem e gostam das funções que executam na empresa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho assume uma abordagem quali-quantitativa com caráter exploratório, uma vez que é um estudo de caso simples que tem como objetivo analisar o

endomarketing como um influenciador do sentimento de pertencimento do cliente interno em uma empresa do segmento de calçados localizada na cidade de Catolé do Rocha-PB. A empresa em estudo possui mais de vinte anos de funcionamento, dispendo em seu quadro de funcionários mais de 50 pessoas, e atende a região do Nordeste com os seus produtos.

As pesquisas exploratórias segundo Selltiz *et al*, (1967) possuem diversos objetivos e funções, como a elaboração de um problema para ser investigado veridicamente ou para criar hipóteses, como também, esclarecer conceitos, elevar o conhecimento do pesquisador de acordo com o fenômeno que se tem o objetivo de investigar no estudo, entre outros. Geralmente, essa pesquisa possui: (1) levantamentos bibliográficos; (2) entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema que está sendo estudado; (3) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”. Yin (2005) retrata que estudo de caso é a estratégia preferida a ser utilizada quando se possui questionamentos do “por que” e “como”, além do mais, quando o pesquisador não consegue ter muito controle sobre os eventos e quando se tem o foco em fenômenos contemporâneos introduzidos em alguma situação da vida real.

A abordagem de pesquisa quali-quantitativa de acordo com Knechtel (2014) é a interpretação das informações quantitativas através de símbolos numéricos e dos dados qualitativos por meio da observação, da compreensão do discurso dos sujeitos e da interação participativa. Rodrigues *et.al* (2021) relata que utilizar a junção dos dados provenientes das abordagens qualitativas e quantitativas em pesquisas científicas são importantes para entender fatos, processos e eventos. Essa combinação entre as duas abordagens chama-se quali-quant.

O público-alvo da pesquisa foi constituído por colaboradores e a gestora da empresa em estudo, do segmento de calçados, por ser um estudo interno da organização. Sendo assim, a coleta foi de dados primários. No que diz respeito ao número de participantes da pesquisa, foi definido por meio da análise interna da empresa e pelo número de funcionários.

Em relação aos instrumentos de coletas, tratou-se de um questionário estruturado com questões fechadas e um roteiro de entrevista semiestruturado com questões abertas, ambos sobre a temática da pesquisa. A estruturação do questionário se deu por meio das categorias do Composto de Endomarketing, estudadas por Inkotte (2000), sendo elas: companhia, custos, coordenação e comunicação, citadas no tópico 2.2 deste trabalho. O questionário foi conforme apresentado no quadro 3, baseado em Silva *et al*. (2017).

Quadro 3 - Dimensões utilizadas no instrumento de coleta de dados

Dimensões	Código	Indicadores
Companhia	CP_1	Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.
	CP_2	Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.
	CP_3	Estou satisfeito com os critérios utilizados para as promoções internas.
	CP_4	No que se refere à estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.
	CP_5	A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.
	CP_6	Comparado com outras empresas do mesmo ramo, acredito que a empresa possui um bom sistema de remuneração.
	CP_7	A imagem que os meus familiares e amigos possuem da empresa é de uma empresa forte e vencedora.
	CP_8	A empresa é uma empresa que se preocupa em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.
	CP_9	A empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.
Custos	CT_1	A empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.
	CT_2	Tenho tido a oportunidade de me atualizar e me aperfeiçoar por meio de programas de treinamentos, como cursos, palestras e seminários.
	CT_3	Considero suficientes os programas de treinamentos que a empresa oferece aos seus colaboradores.
	CT_4	Considero claro o sistema de remuneração adotado pela empresa.
	CT_5	Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na empresa.
	CT_6	A empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.
Coordenação	CD_1	O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom.
	CD_2	Na empresa, existe a integração entre os colegas.
	CD_3	Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.
	CD_4	O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.
	CD_5	Sente-se à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas.
	CD_6	Na sua área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.
	CD_7	Existe na empresa um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.
	CD_8	Sente-se à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela sua área
	CD_9	Considera o seu superior imediato uma referência em nível profissional, de

		forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.
	CD_10	Suas ideias e sugestões são ouvidas pelos seus superiores.
	CD_11	Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.
Comunicação	CM_1	Conheço claramente os objetivos e metas da empresa.
	CM_2	Sou informado constantemente sobre o que acontece na empresa.
	CM_3	Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.
	CM_4	Acredito que a empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada a outras empresas do mesmo ramo de atividade.
	CM_5	Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.
	CM_6	Recebo informações sobre os benefícios que tenho direito como colaborador da empresa.
	CM_7	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.
	CM_8	Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.

Fonte: Adaptado pela autora a partir Silva et. al (2017)

Foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, para a resposta dessas questões, sendo a escala definida por Aguiar (2011) como uma das escalas de autorrelato mais difundidas, na qual, possui um conjunto de perguntas que são formuladas sobre a temática, em que, os respondentes escolhem uma dentre diversas opções, geralmente cinco, sendo elas: Concordo totalmente, Concordo, Neutro/indiferente, Discordo e Discordo totalmente.

Uma outra parte do questionário foram perguntas voltadas ao perfil sociodemográfico e as informações gerais sobre os colaboradores na empresa, com o intuito de compreender melhor o perfil dos respondentes da pesquisa.

O questionário possui 42 perguntas e foi aplicado com 49 colaboradores individualmente, este número foi determinado devido à quantidade de sujeitos disponíveis para a pesquisa, ocorrendo de forma presencial, por meio do Google Forms, no ambiente da empresa em estudo, nos dias 5 e 6 de setembro de 2022, sendo uma pesquisa quantitativa para compreender a opinião dos funcionários sobre a temática abordada neste trabalho.

O roteiro semiestruturado da entrevista foi desenvolvido baseado nas mesmas dimensões e alguns dos mesmos indicadores do quadro 6, como também, possui perguntas sociodemográficas e informações pessoais frente a empresa, totalizando 14 perguntas. A fase qualitativa, teve como objetivo compreender a visão da gestora sobre as práticas do endomarketing na empresa em estudo, em que uma entrevista ocorreu de forma presencial no

dia 23 de outubro de 2022, em um ambiente de trabalho, de forma individual com duração de 22 minutos e 40 segundos. Desse modo, a entrevistada possuía a liberdade e autonomia para expressar sua opinião e questionamentos sem que fosse interrompida, acrescentando informações relevantes que não estavam pré-estabelecidas. A respondente autorizou a gravação e utilização dos dados, por meio da assinatura do Termo de Autorização, confirmando com o cumprimento do caráter ético da pesquisa. O Quadro 4 traz o perfil da respondente.

Quadro 4 - Perfil da Gestora Entrevistada

Entrevistada	Gênero	Idade	Escolaridade	Estado Civil	Tempo de Cargo
Gestora 1	Feminino	48 anos	Ensino Superior	Casada	22 anos

Fonte: Elaboração própria (2022)

Assim, com o intuito de oferecer maior segurança e privacidade para os sujeitos da pesquisa, se utilizou pseudônimo para a participante da entrevista em suas declarações, e o anonimato para os participantes do questionário. Outrossim, se empregou o recurso do *Ipsis Litteris* para que seja garantido a veracidade nas respostas da participante da entrevista, ainda que ocorra qualquer desvio de ordem gramatical.

Destarte, para a análise dos dados, na pesquisa qualitativa se baseou no método de análise de conteúdo, que de acordo com Mozzato e Grzybovski (2011) é a união de procedimentos metodológicos de análise de comunicação com o intuito de transcender as incertezas e prosperar a leitura dos dados que foram colhidos. Na pesquisa quantitativa se obteve o auxílio do Excel. Assim, se realizou a comparação entre as respostas dos sujeitos do questionário, com a utilização da escala Likert, analisando o grau de concordância dos mesmos, e as respostas da respondente da entrevista, ou seja, uma comparação entre a parte quanti e qualitativa, baseado nas dimensões do Composto de Endomarketing.

Visto isto, o estudo se dividiu em quatro categorias de dimensões: Companhia, custos, coordenação e comunicação, citadas na seção do referencial teórico, dando base na resolução do problema proposto na pesquisa. Uma categoria de análise sociodemográfica da amostra, e uma categoria de planos de ações desenvolvidos para solucionar os *gaps* encontrados nos resultados da pesquisa. Na próxima seção, serão analisadas as categorias.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção se contempla as respostas e discussões acerca do objetivo deste estudo, sendo ele a compreensão da opinião dos funcionários e da gestora em relação ao endomarketing na empresa de calçados localizada na cidade de Catolé do Rocha- PB,

analisando o mesmo como um influenciador do sentimento de pertencimento do cliente interno. Para este fim, se discute o Composto de Endomarketing, sendo as dimensões de companhia, custos, coordenação e comunicação. A análise sociodemográfica da amostra, e os planos de ações desenvolvidos para os gaps identificados também são relatados.

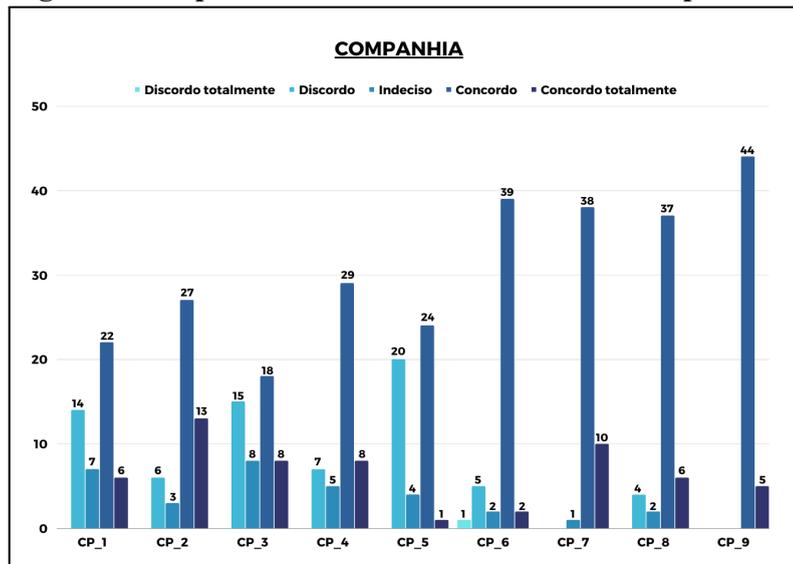
4.1. Análise Sociodemográfica da amostra

Os dados sociodemográficos dos sujeitos do questionário relatam que 81,6% dos sujeitos possuem de 25 a 44 anos, o que demonstra também que existe uma falta de conhecimento teórico das atividades realizadas devido a mais de 95% não ter realizado ensino superior, ou seja, são pessoas adultas que não possuem cursos nas áreas que exercem as funções, o que também pode-se perceber que mais de 46% só possui um salário mínimo como renda mensal, não tendo uma boa estrutura familiar, mesmo mais de 50% sendo casado(a). Além do mais, 91,9% dos respondentes são da linha de produção da empresa, e mais de 67% possuem mais de 4 anos de organização. Por fim, observa-se que 51% dos sujeitos são mulheres, e mais de 77% se consideram pessoas pardas. No tópico a seguir serão detalhados os resultados da dimensão Companhia.

4.2 Companhia

Essa dimensão analisa a opinião sobre as necessidades e expectativas do cliente interno, para propor um diferencial competitivo. As respostas obtidas estão expostas na Figura 1.

Figura 1: Resposta dos funcionários sobre a Companhia



Fonte: Elaboração própria (2022)

De acordo com as respostas dos funcionários percebe-se que 57,14% deles no CP_1 concordam ou concordam totalmente que possuem autonomia para propor melhorias na

execução do seu trabalho. A autonomia no trabalho segundo Kovács (2006) é a possibilidade de autocontrole e de participação na empresa e nas decisões de melhoria da mesma. Ao analisar o CP_2, 81,63% dos funcionários sentem-se realizados profissionalmente exercendo o seu trabalho na empresa, ou seja, a maioria dos funcionários são felizes com as funções que realizam. Ao se observar o CP_3 53,06% dos colaboradores estão satisfeitos com os critérios estabelecidos na empresa para as promoções internas, demonstrando que a empresa utiliza os critérios corretos para promover os funcionários. Conforme o CP_4 no que se refere a segurança na estabilidade no emprego 75,51% concordaram ou concordaram totalmente com essa afirmação, o que é positivo para a empresa, pois de acordo com Martins (1997) quando não impera a insegurança na mente do empregado, ele produz melhor.

Em relação à quantidade de treinamentos que a empresa oferece para os funcionários ser suficiente, no CP_5, 51,02% concordam ou concordam totalmente, o que demonstra que quase 50% estão indecisos ou não concordam com essa afirmação, sendo um ponto de melhoria para a empresa. Ao se analisar o CP_6, referente a comparação do sistema de remuneração de outras empresas do mesmo ramo, com a empresa em estudo possuir um sistema de remuneração bom, 83,67% concordam ou concordam totalmente, sendo uma vantagem competitiva para a empresa, pois o valor estratégico da remuneração é visto como um meio de contribuir para os resultados da empresa (AMARAL, *et al*, 2005). Quando questionados no CP_7 sobre a imagem que os familiares e amigos dos funcionários possuem de a empresa ser de uma empresa forte e vencedora, 97,96% concordam ou concordam totalmente com a afirmação, na qual, a empresa repassa uma imagem positiva. Ao observar o CP_8, 87,76% dos funcionários concordam ou concordam totalmente que a empresa se preocupa em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores, comprovando que possui um bom relacionamento. Por fim, no CP_9 100% dos funcionários concordam ou concordam totalmente que a empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.

Ao questionar a Gestora 1 no que se refere a autonomia dos funcionários, ela relatou:

Gestora 1: “Os nossos colaboradores sempre foram para nós **colaboradores participativos** [...] nós damos espaço para que eles também tragam as novidades, aquilo que eles acham que podem melhorar o nosso trabalho [...], **eles têm essa autonomia, essa participação de poder colocar um pouco a inteligência deles.**”

Comparado com a resposta dos funcionários no CP_1, é perceptível que eles possuem essa autonomia. A empresa demonstra estar aberta a receber a opinião e participação dos

mesmos. Como também, está aberta a compreender a realidade quanto à quantidade de treinamentos que são oferecidos aos funcionários, como responde a gestora 1.

Gestora 1: “Realmente existe essa escassez, a gente está **localizado em uma região que tem um difícil acesso a esses programas**, e eu vejo hoje como um relapso essa parte, é preciso com certeza melhorar, tanto nesse aprendizado como nesse incentivo, melhoria de capacitação é importante [...]”

Diante da resposta da Gestora 1 e da resposta dos funcionários no CP_5 se entende que existe a necessidade de melhorar a quantidade de treinamentos na empresa, pois segundo Chiavenato (1994), treinar o funcionário é ensinar ele a pensar, a criar e a aprender a aprender. Sendo assim, é um aperfeiçoamento para contribuir com o Endomarketing e suas ações na empresa.

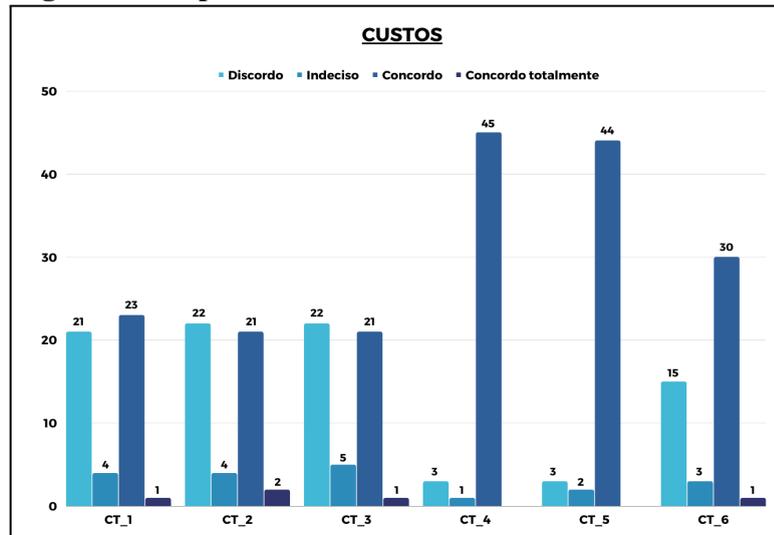
Por fim, ao ser questionada sobre a preocupação da empresa em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores, a Gestora 1 respondeu:

Gestora 1: “Nossos colaboradores na verdade eles **foram preparados dentro da empresa, o que facilita muito nossa comunicação, nós temos colaboradores já com 15 anos de caminhada**, [...] a gente tem um bom relacionamento, um relacionamento aberto, comunicativo, visando também as necessidades dele e ajudando naquilo que a gente pode [...]”

Dessa forma, percebe-se que a empresa busca manter uma boa relação com seus funcionários, o que os mesmos afirmam também no CP_8, sendo uma empresa aberta para uma aproximação com todos. Assim, a dimensão de companhia é bem desenvolvida pela empresa, apesar da necessidade de melhoria de treinamentos, citada anteriormente, porém, é visível que por meio dela os funcionários podem se sentir pertencentes a organização. No próximo tópico serão detalhados os resultados da dimensão Custos.

4.3 Custos

Essa dimensão analisa os investimentos realizados para a remuneração dos funcionários, treinamentos e na implementação do Endomarketing pela empresa. As respostas obtidas estão detalhadas na Figura 2.

Figura 2: Resposta dos funcionários sobre os Custos

Fonte: Elaboração própria (2022)

Como demonstra o gráfico das respostas dos funcionários (Figura 2), no CT_1 ao serem questionados se a empresa investe em programas de treinamento para colaboradores, 51,02% responderam que estão indecisos ou que não concordam com a afirmação. Assim, ao analisar-se o CT_2, 53,06% dos funcionários responderam que estão indecisos ou discordam quando questionados se possuíam a oportunidade de se atualizar e se aperfeiçoar por meio de programas de treinamentos na empresa. Conforme o CT_3, 55,10% dos funcionários estão indecisos ou discordam que consideram suficientes os programas de treinamentos que a empresa oferece aos seus colaboradores. O que confirma o ponto de melhoria de treinamento citado no CP_5 e pela gestora na dimensão de companhia, sendo um investimento necessário que precisa ser realizado pela organização para o seu crescimento e dos funcionários.

Quando questionados se consideram claro o sistema de remuneração adotado pela empresa, no CT_4, 91,84% dos funcionários responderam que concordam, sendo um sistema claro e compatível com o mercado. Assim como, 89,80% dos funcionários concordam no CT_5 que seu salário é compatível com as suas responsabilidades e com o trabalho que realiza na empresa. Por fim, no CT_6, ao serem questionados se a empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores, 63,27% dos mesmos responderam que concordam ou concordam totalmente, sendo assertivo para a empresa pois de acordo com Gomes e Michel (2007), o que motiva os colaboradores quando se faz um trabalho bom, é ser reconhecido e recompensado.

Visto isto, ao questionar a Gestora 1 sobre a sua opinião em relação a clareza do sistema de remuneração adotado pela empresa para os funcionários, ela respondeu:

Gestora 1: “Tem a clareza, até por que a gente **tem um sindicato que rege essa classe**, [...] alguns funcionários são remunerados um pouco a mais devido a função deles ser a de coordenador de setor, e assim, a gente trabalha bem direitinho essa parte de remuneração.”

Desta maneira, a empresa segue as diretrizes de remuneração de acordo com o mercado de trabalho, deixando claro para os seus funcionários, como eles mesmos confirmam na questão CT_4. Atrelado a esse sentido, voltado a compatibilidade do salário com as responsabilidades e atividades que executam independente do cargo, a Gestora 1 afirma que são compatíveis.

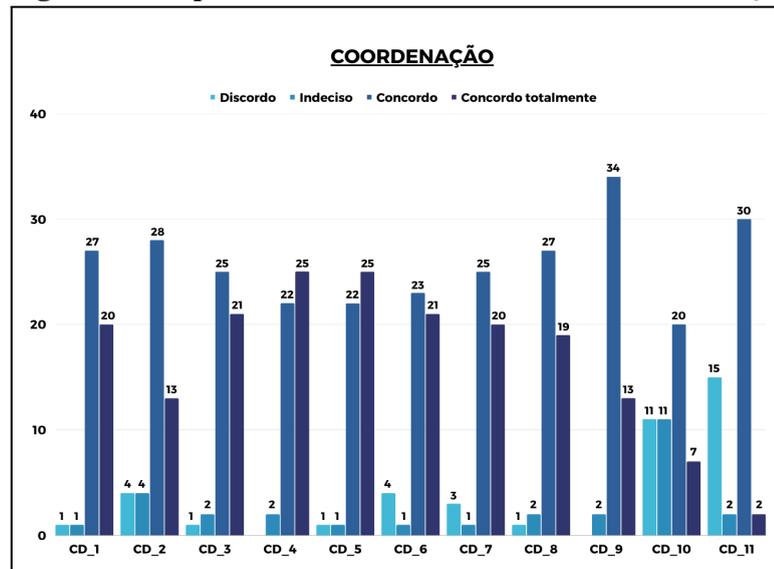
Além disso, ao analisar a realidade da empresa, a Gestora 1 deu a sua concepção em relação à empresa saber reconhecer e recompensar os colaboradores:

Gestora 1: “Acho que precisa das duas coisas, **a gente só pode ofertar um pouco mais quando a gente aumenta as metas que eles conseguem por um esforço de garra mesmo**, de vontade, não só pelo salário, mas por querer alcançar essa meta, que é muito importante, [...] uma conquista deles. Eu sinto necessidade de eles aprenderem a desenhar um foco, uma meta e ser para o engrandecimento pessoal deles.”

Dessa forma, se entende que a empresa reconhece e recompensa os colaboradores quando os mesmos batem a meta pelos seus esforços, possuindo os reconhecimentos e recompensas merecidas, como no CT_6 declararam. Como também, a Gestora 1 cita a necessidade de que eles busquem essas metas e esse crescimento para que a empresa possa crescer e recompensá-los cada vez mais pelas suas iniciativas. Destarte, pode-se compreender que a dimensão de custos possui a possibilidade de melhorias em investimentos de programas e treinamentos, como também, de um melhor estímulo com os funcionários, para que se possa realizar mais investimentos de reconhecimento e recompensa para os mesmos. Visto que, ao analisar sistema de remuneração e salário a empresa já está bem estabelecida. No tópico a seguir serão detalhados os resultados da dimensão Coordenação.

4.4 Coordenação

Essa dimensão analisa os responsáveis por levar a organização as práticas da ferramenta de Endomarketing. Na Figura 3 estão expostas as respostas obtidas.

Figura 3: Resposta dos funcionários sobre a Coordenação

Fonte: Elaboração própria (2022)

Conforme as respostas apresentadas dos funcionários é perceptível que no CD_1, 95,92% concorda ou concorda totalmente que o relacionamento entre as pessoas da equipe é considerado bom. Quando se analisa no CD_2 se existe na empresa a integração entre os colegas 83,67% responderam que concordam ou concordam totalmente, sendo ambas uma vantagem, pois o relacionamento e integração contribui no clima organizacional, comunicação e no alcance de objetivos da empresa. Conforme o CD_3 93,88% dos funcionários concordam ou concordam totalmente que existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da equipe de trabalho. Assim como, 95,92% no CD_4 concordam ou concordam totalmente que o relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom, ou seja, a empresa possui uma boa relação entre liderados e líderes, sejam eles imediatos ou gerais.

Em relação aos funcionários se sentirem à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas no CD_5, 95,92% responderam que concordam ou concordam totalmente. Ao se analisar o CD_6 quando questionados se na sua área existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos, 89,80% dos funcionários responderam que concordam ou concordam totalmente. De acordo com o CD_7, 91,84% deles concordam ou concordam totalmente que na empresa existe um clima de cooperação entre as diversas áreas dela. Desse modo, é um benefício para a empresa todas as ajudas e cooperações, pois de acordo com Campos *et al.* (2003) cooperar é atuar unido para o atingimento de metas comuns.

Ao se observar o CD_8, 93,88% dos colaboradores sentem-se à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela sua área, ou seja, a presença dos mesmos não interfere no

comportamento e trabalho dos funcionários. No CD_9, aos serem questionados se consideram o seu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas, 95,92% dos funcionários concordaram ou concordaram totalmente, possuindo confiança dos liderados para com seus líderes. Quando se observa o CD_10, 55,10% dos funcionários responderam que concordam ou concordam totalmente que suas ideias e sugestões são ouvidas pelos seus superiores, isso significa, que eles se sentem pertencentes às decisões e resultados da empresa. Por fim, 65,31% dos colaboradores no CD_11 concordam ou concordam totalmente que obtém reconhecimento pelo trabalho que executam, o que confirma a resposta do CT_6 e da gestora na dimensão de custos.

Assim, ao ser questionada sobre a integração dos funcionários entre si e com seus líderes, a Gestora 1 respondeu:

Gestora 1: “[...] **A convivência é muito boa**, eles são amigos, são companheiros, eles compartilham o lanche, [...] e a gente vê que eles interagem bem, conversam sobre vários assuntos, compartilham coisas pessoais, a gente vê que eles têm uma boa comunicação. Com os líderes também é boa, tanto com os coordenadores de equipe, como a supervisão, nada assim, particular não, nada agressivo.”

Desse modo, a Gestora 1 confirma a resposta dos funcionários no CD_1 ao CD_4 frente ao relacionamento e integração entre todos serem bom. Como também, confirma a liberdade que os funcionários têm em ficar à vontade na sua presença e dos demais líderes:

Gestora 1: “**Se sentem à vontade, eles têm uma habilidade muito grande com o trabalho deles, então o fato da minha presença ali não diminui o ritmo e não acelera o ritmo**, estão sempre naquele ritmo, não muda nada não, eles são bem convencidos da tarefa, e são seguros da tarefa, então não se abalam com a presença da gente não.”

Portanto, como eles confirmam no CD_8, a presença dos líderes não muda o trabalho dos colaboradores, esse relacionamento na empresa é bom. Por fim, ao ser questionada se a Gestora 1 escuta as sugestões e ideias dos colaboradores, ela respondeu:

Gestora 1: “Eu sempre trabalhei, e defendo muito essa tese em que todos nós temos um cérebro pensante, e dentro da empresa já descobrimos muitas pérolas através desse espaço. **A gente lança um modelo para eles [...] e muitas vezes eles nos trazem uma forma melhor de confeccionar esse produto, [...]** Como eles trabalham com a mão na massa mesmo e habilidade que eles já têm, eles trazem ideias muito importantes para a gente [...] Se nós dermos oportunidade, nós vamos encontrar pérolas dentro da empresa que possam tanto eles crescerem quanto a própria empresa crescer através dessas pessoas.”

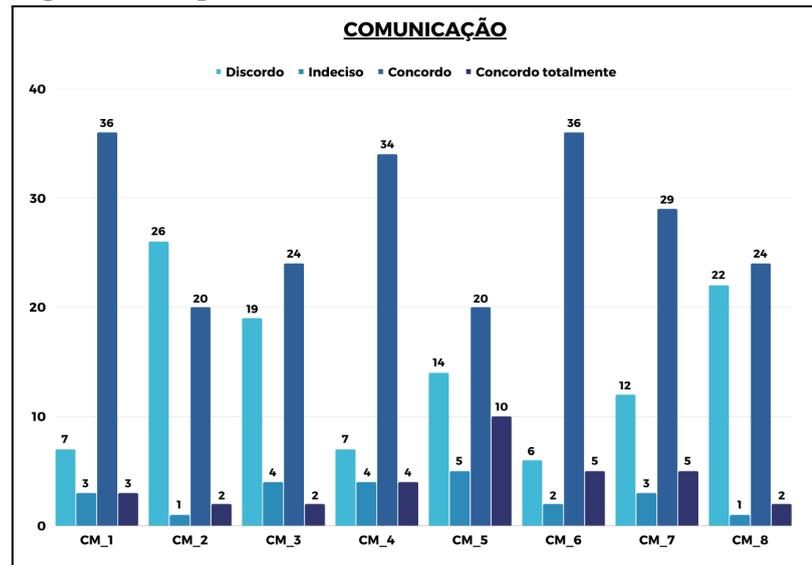
Assim, percebe-se que a empresa busca escutar os seus colaboradores, como a maioria afirmaram na CD_10. De acordo com Penteado (2008), isso a torna extremamente

competitiva e líder por valorizar e implementar as idéias dos funcionários. Destarte, a dimensão de coordenação é bem desenvolvida pela empresa de acordo com a gestora e com os colaboradores. No próximo tópico serão detalhados os resultados da dimensão Comunicação.

4.5 Comunicação

Essa dimensão analisa as diversas atividades de disseminação e de coleta de informações realizadas na empresa. Na Figura 4 estão detalhadas as respostas obtidas.

Figura 4: Resposta dos funcionários sobre a Comunicação



Fonte: Elaboração própria (2022)

Com base no gráfico das respostas dos funcionários (Figura 4), no CM_1, 79,59% dos funcionários concordam ou concordam totalmente que conhecem claramente os objetivos e metas da empresa. De acordo com Araújo *et al.* (2012), caso o público interno da empresa esteja integrado com as metas e objetivos da mesma, a empresa consegue crescer e se manter no mercado. Conforme o CM_2 quando questionados se são informados constantemente sobre o que acontece na empresa, 55,10% dos funcionários estão indecisos ou discordam, isso significa que existe uma falha de comunicação sobre a realidade da empresa dos líderes para com os liderados. No CM_3 53,06% dos funcionários concordam ou concordam totalmente que consideram o seu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria, ou seja, a maioria entende que seu principal canal de informação é seu líder direto. Ao analisar o CM_4, 77,55% dos colaboradores responderam concordarem ou concordarem totalmente que acreditam que a empresa possui uma qualidade e quantidade em benefícios se comparada a outras empresas do mesmo ramo de atividade.

Ao serem questionados se na sua área existe a liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir, no CM_5 61,22% dos funcionários responderam que concordam ou concordam

totalmente, isto é, a empresa é aberta para ouvir as contribuições de seus colaboradores como descrito no CD_10 e pela gestora na dimensão de coordenação. Em relação a se recebem informações sobre os benefícios que têm direito como colaborador da empresa no CM_6, 83,67% concordaram ou concordaram totalmente, ou seja, assim como na CM_4 que a empresa possui qualidade e quantidade de benefícios, aqui se confirma que ela também repassa aos colaboradores as informações pertinentes ao assunto. Ao observar o CM_7, 69,39% dos colaboradores concordaram ou concordaram totalmente que os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos seus colaboradores, isso significa, que o instrumento de comunicação supre as necessidades de repasse de informações da empresa. Por fim, 53,06% dos funcionários no CM_8 concordam ou concordam totalmente que consideram suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das suas atividades, então a empresa repassa as informações necessárias para o cumprimento dos seus devidos trabalhos.

Visto isso, ao questionar como a Gestora 1 avalia o conhecimento dos colaboradores em relação aos objetivos e metas da empresa, a mesma respondeu:

Gestora 1: “Eu acho ainda um pouco, acho que muitas vezes devido a correria, às metas que temos que bater, isso fica precário, acho que devia ter um momento específico, eu partilho com eles a alegria da gente ter entregue uma produção, eu agradeço o desempenho, mas acho que essa parte de apresentação de números é bem relapso, eles vem no quadro, eles sabem quanto eles produziram, por que eles que nos passam isso, mas eu acho que devia ter um momento para falar sobre [...] que a gente pudesse partilhar [...] as metas que bateram, eu acho que deveria ter esse engajamento, essa partilha melhor, eu sinto essa dificuldade também.”

Como a gestora e os funcionários relataram no CM_1, eles conhecem as metas e objetivos da empresa, por eles também passarem as informações, porém a gestora sente que deveriam existir mais esses momentos de partilha na organização para que pudesse ser compartilhado o que foi alcançado e o que precisa ser melhor, com base em dados. O que está atrelado ao próximo questionamento realizado para a mesma sobre a sua opinião em relação aos funcionários serem informados constantemente sobre o que acontece na empresa:

Gestora 1: “A produção é muito aberta, em termos de produção eles ficam sabendo sim, até porque uma função depende da outra [...]. **O que eu sinto a dificuldade de passar para eles é o que a empresa poderia avançar mais, mostrar os números e partilhar do que eles podiam fazer mais, eu sinto falta de tempo para isso.**”

Desse modo, os funcionários conhecem o que acontece na produção, mas como retratado na CM_2 pelos mesmos e pela gestora na sua resposta, é necessário melhorar a comunicação constante da empresa, pois segundo Araújo *et al.* (2012) a comunicação

contribui pontualmente no desempenho das equipes por em todas as execuções está presente. Por fim, ao ser questionada sobre o instrumento que a empresa utiliza para a comunicação interna cumpre com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores, a Gestora 1 respondeu:

Gestora 1: “A equipe possui o **grupo de whatsapp** onde eles se comunicam sobre alguma reunião, sobre alguma coisa diferente que forem fazer. Eu acho ela muito silenciosa, eu confio mais no falar, [...] eu não uso esse instrumento, quem usa é o gerente de produção, é o grupo dos funcionários e ele. Toda a minha necessidade como gestora com o colaborador, eu prefiro falar com ele para também ouvi-lo, então eu não confio muito nessa ferramenta do whatsapp para gestão, é mais para algum tipo de informação, eu acho ela muito muda.”

Portanto, fica claro que a gestora não está satisfeita com o instrumento de comunicação utilizado pela empresa por ser um instrumento que não dá tanto poder de fala aos funcionários, apesar de cumprir com seu papel de repassar as informações, como relata os colaboradores no CM_7. Visto tudo isso, a dimensão de comunicação possui algumas falhas no repasse de informações e um ponto de atenção para o instrumento de comunicação utilizado pela empresa, ademais a empresa desempenha bem a dimensão. A seguir, serão detalhados os planos de ações propostos para a melhoria das dimensões na empresa.

4.6 Planos de Ações

Analisando as respostas dos funcionários e da Gestora 1, percebem-se alguns *gaps* em ações do Endomarketing na empresa que precisam de aperfeiçoamentos para uma melhor funcionalidade. Desse modo, por meio da ferramenta 5W2H, que segundo Oliveira (2017) objetiva colocar em prática um plano de ação, demonstrado de forma objetiva e clara as atividades e pessoas que as executará, foram desenvolvidos planos de ações como proposta de melhoria no Endomarketing da organização, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Planos de ação para o Endomarketing da Empresa

What? O que?	Programas de treinamento	Programa de Gestão	Programa de comunicação
Who? Quem?	Líder de cada setor ou diretoria	Diretoria e líderes	Diretoria e líderes
Where? Onde?	Empresa ou em empresas parceiras	Empresa	Empresa e instrumentos de comunicação
When? Quando?	3 vezes ao ano	4 vezes ao ano ou nas necessidades	Semanalmente
Why? Por quê?	Para se aperfeiçoar em assuntos técnicos, práticos	Para serem compartilhados os resultados e informações trimestrais da empresa. Como também, para ser	Para melhorar o repasse de informações constante aos funcionários e a comunicação da

	ou gerais.	um meio de estímulos de crescimento pessoal, atingimentos de metas parciais ou totais, para que a empresa e os funcionários possam crescer mais, e os mesmos serem reconhecidos e recompensados pelos seus esforços ou outras ações, ou até mesmo datas comemorativas.	empresa.
How? Como?	Líder ou diretoria irá buscar as necessidades dos funcionários e pessoas que possam solucionar por meio da capacitação.	Apresentações realizadas pela diretoria com as informações que precisam ser repassadas. Além do mais, utilização de um método para os estímulos e para a recompensa e reconhecimento, como um brinde, dia de folga ou outras ações.	Semanalmente pode ser exposto em uma rádio ou TV interna as informações da semana, como também, melhorar o uso da ferramenta do Whatsapp podendo ter um grupo apenas de informações e outro de comunicação dos funcionários.
How Much? Quanto Custa?	-	-	-

Fonte: Elaboração própria (2022)

Desta maneira, as soluções apresentadas são importantes para a empresa garantir funcionários mais capacitados, desenvolvidos e cada vez mais alinhados com a organização pela comunicação, e busca de resultados. Cooperando gradualmente com o sentimento de pertencimento de cliente interno por meio do Endomarketing na empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o endomarketing como um influenciador do sentimento de pertencimento do cliente interno em uma empresa do segmento de calçados localizada na cidade de Catolé do Rocha-PB.

Visando compreender o objetivo da pesquisa na empresa em estudo, se utilizou o Mix de Endomarketing como objeto de pesquisa que apurou um considerável nível de satisfação dos funcionários e da gestora sobre o Endomarketing na empresa, demonstrando que os colaboradores se sentem participativos no trabalho e com suas ideias e sugestões, realizados profissionalmente, seguros do emprego, satisfeitos com os benefícios, remunerações e a imagem que a empresa possui. Além do mais, estão satisfeitos com a relação da empresa e dos líderes com os colaboradores, e a relação, integração e cooperação entre eles, e com os reconhecimentos e recompensas. Assim, por meio de tais ações e satisfações pode-se entender que os clientes internos da empresa se sentem pertencentes a ela, até mesmo por conhecer suas metas e objetivos. Entretanto, existem alguns *gaps* de programas de treinamentos, estímulos profissionais e pessoais, e comunicação que precisam ser mais bem desenvolvidos.

Desse modo, esse estudo foi importante para trazer contribuições no conhecimento interno e melhorias na área estratégica e de pessoas da empresa estudada, gerando uma melhor experiência interna e gestão. Para os estudos de Administração, buscou-se contribuir com a aplicação dos conceitos de Endomarketing. Como também, no fator gerencial surge como uma oportunidade para outros gestores analisarem as práticas realizadas nas suas empresas e quais ações do endomarketing podem auxiliar no desenvolvimento das mesmas.

Em relação ao fator limitador desta pesquisa, tem-se o deslocamento para a coleta de dados, devido a pesquisa ser realizada em outra cidade, necessitou de uma maior logística para que fosse realizada a aplicação presencial. Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se uma comparação deste estudo com outros acerca de práticas de endomarketing praticadas por empresas do mesmo segmento, para compreender quais são as dificuldades do setor frente ao endomarketing e quais ações podem ser implementadas. Ainda, um novo estudo sobre endomarketing em empresas da mesma região, para compreender qual a cultura local frente ao tema. Por fim, sugere-se um estudo sobre os planos de ações apresentados nesta pesquisa, relatando a sua implementação e resultados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Bernardo *et al.* **Uso da Escala Likert na Análise de Jogos**. X SBGames, Salvador, 2011.

AMARAL, Derly Jardim *et al.* **A influência do clima organizacional na remuneração por competência**. Revista Ibero Americana de Estratégia, São Paulo, v. 4, ed. 1, p. 71-77, 2005.

ARANTES MARTINS, Antero. **Estabilidade no Emprego**, Revista da Anamatra, ano 9, nº 32, p. 24, julho/agosto/setembro de 1997.

ARAÚJO, Denise Castilhos *et al.* **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso**. Brazilian Business Review, Vitória -ES, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre o endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

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

BRUM, Analisa M. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno**. 3. ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa M. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Editora Integrare, 2010.

CAMPOS, F. C. A. *et al.* **Cooperação e Aprendizagem On-Line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para qualidade**. Rio de Janeiro, RJ, Qualitymark, ed. 1, 1994.

CERVIL, Cleber, FROEMMING Lurdes Marlene Seide. Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul, **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 7, n. 1, p.7-135, Jan.-Jun. 2017.

CHIAVENATO, **Gerenciando pessoas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books 1994.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DIAS, Marilene Guedes, SCHRÖEDER, Christine da Silva. Endomarketing em uma universidade comunitária: uma análise a partir das percepções de colaboradores técnico-administrativos. **Sinergia**, Rio Grande, 17 (2): 77-86, 2013.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria da Qualidade**. Auditoria, qualidade e fraudes – Novos desafios. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo. **A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados**. Revista Científica Eletrônica de Administração, São Paulo, ano VII, n. 13, 2007.

GRAZIANO, Graziela Oste, et.al. Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: estudo do marketing de relacionamento, **Revista Brasileira de Marketing – ReMark** Vol. 15, N. 5. outubro/Dezembro. 2016.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

KOVÁCS, Ilona. **Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho**. [s. l.], 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: externo e interno**. 9ª ed. São Paulo, 1993.

MACIEL, Dayani Cristina Teixeira, et.al. O endomarketing como ferramenta estratégica: um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense, **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 169-184, jan./dez. 2019.

Melhor RH. **Funcionários felizes são, em média, 31% mais produtivos, diz pesquisa. Melhor RH, 2018.** Disponível em: < <https://melhorrh.com.br/funcionarios-felizes/>>. Acesso em: 30 de agosto de 2022.

MORICONI, Lucimara valdambrin. **Pertencimento e Identidade.** Orientador: Adilson Nascimento de Jesus. 2014. 53f. Dissertação - Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, Faculdade de Educação / UNICAMP, Campinas, 2014.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios.** ANPAD, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, Mardony Luiz. **A UTILIZAÇÃO DO 5W2H E PDCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: Aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado.** Caruaru, 2017.

PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz; KOVALESKI, João Luiz. **SISTEMAS DE SUGESTÕES: uma estratégia de gestão empresarial.** 4º Encontro de engenharia e tecnologia dos campos gerais, [s. l.], 2008.

RODRIGUES, Tatiane Daby de Fatima Faria *et al.* **As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação.** Revista Prisma, Rio de Janeiro, v. 2, ed. 1, p. 154-174, 27 dez. 2021.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, EDUSP, p. 60-62, 1967.

SIEVES, Adriana; WEINRICH, Vaniele. **Endomarketing e desempenho organizacional na empresa têxtil farbe ltda.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.54-68, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

SILVA, Aline Cristina Santos *et al.* **ENDOMARKETING: construção de um modelo de comunicação que promova o fortalecimento do propósito da marca aos colaboradores.** Orientador: Marcos Leão. 2020. 89 f. Programa de Especialização em Gestão de Negócios. (Especialização em Gestão de Negócios.) - FUNDAÇÃO DOM CABRAL, Manaus, 2020.

SILVA, Fabrízio Meller *et al.* **Percepção do cliente interno sobre as práticas de endomarketing: Estudo em uma indústria de confecção.** Revista Espacios, Venezuela, v. 38, ed. 18, 2017.

VASCONCELOS, Juliana Silva. **Contribuição do endomarketing na fidelização do colaborador: um estudo de caso na empresa turma da malha.** Orientador: Prof^ª. Ms^ª. Ana Carolina Bernardo Macêdo. 2013. 64 f. Monografia (Bacharel em Publicidade e Propaganda.) - UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, Fortaleza, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro semiestruturado da Entrevista com a Gestora

<ul style="list-style-type: none"> ● Bom dia/ boa tarde/ boa noite, essa entrevista possui o intuito de compreender a sua opinião sobre como a fábrica funciona hoje em relação ao endomarketing, entendendo o que precisa ser implementado, quais fatores de melhoria e quais fatores a empresa já realiza dessa ferramenta. Trata-se de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso em Administração - UFCG, realizada por mim com a orientação da professora Laura Aguiar. E para que essa entrevista seja realizada gostaria de saber se você concorda que seja realizada a gravação em áudio da mesma? ● Irei realizar algumas perguntas, pode ficar a vontade na sua resposta e em questionamentos. Posso começar? ● Para iniciarmos essa entrevista, gostaria de saber se você conhece o endomarketing, como ele funciona, para que serve?
<ul style="list-style-type: none"> ● Companhia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Como você avalia a autonomia dos funcionários para propor melhorias no trabalho deles ou em funcionamentos da fábrica em geral? ○ No que tange a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, qual a sua opinião em relação a suficiência da quantidade de treinamentos que a fábrica fornece hoje para os mesmos? ○ Qual a sua concepção no que se refere a preocupação da empresa em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores?
<ul style="list-style-type: none"> ● Custos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Qual a sua opinião em relação a clareza do sistema de remuneração adotado pela fábrica para os funcionários? ○ Em relação ao salário dos funcionários em geral, seja de gerente, administrador ou dos próprios produtores, como você avalia a compatibilidade com as responsabilidades e com o trabalho que cada um realiza? ○ Analisando bem a realidade da fábrica, qual a sua concepção no que se refere saber reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores?
<ul style="list-style-type: none"> ● Coordenação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Como você avalia a integração entre os funcionários da fábrica? E dos mesmos com seus líderes? ○ Você acredita que na sua presença os funcionários se sentem à vontade? ○ Na sua concepção, você escuta quais são as sugestões e ideias dos colaboradores?
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Como você avalia o conhecimento dos colaboradores em relação aos objetivos e metas da empresa?

<ul style="list-style-type: none">○ Na sua opinião os funcionários são informados constantemente sobre o que acontece na empresa?○ Na sua concepção, o instrumento que a empresa utiliza para a comunicação interna cumpre com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores?
<ul style="list-style-type: none">● Perguntas do perfil:<ul style="list-style-type: none">○ Qual a sua idade? Qual seu grau de escolaridade? Qual seu estado civil? Qual o cargo que ocupa na empresa? Há quanto tempo exerce esse cargo?
<ul style="list-style-type: none">● Você deseja falar mais algo que não foi informado ou questionado?● Muito obrigada pelas suas respostas e participação!

Fonte: Elaboração própria (2022)