

## ENDOMARKETING: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

*Brunela Crespo Santana<sup>1</sup>, Leticia Nunes Pessanha<sup>1\*</sup>, Ulisses Lemos Porto<sup>1</sup> & Túlio Baita dos Reis<sup>2</sup>*

---

### RESUMO

SANTANA, B.C.; PESSANHA, L. N.; PORTO, U.L.; DOS REIS, T.B. Endomarketing: Estudo de caso em uma empresa de Comunicação. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v.9, n.25, p. 47 - 60, 2019.

O presente trabalho pretende identificar as ferramentas de Endomarketing utilizadas por uma empresa de Comunicação no município de Campos dos Goytacazes, que levam a possível implantação de um projeto. A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, cujo método fora um estudo de caso, no qual foram investigadas determinados aspectos a partir da coleta de dados do banco interno da empresa e após a aplicação de entrevistas abertas com os funcionários durante julho de 2017 a fevereiro de 2018. Após da introdução de algumas práticas, que

visavam à motivação do colaborador e a integração da equipe em busca de melhorar a qualidade do serviço oferecido ao cliente externo, percebe-se uma mudança no cenário organizacional. Os resultados mostram uma elevação das condições de trabalho apresentadas no aumento de leitores atraídos pelas informações divulgadas pelos canais da empresa, que pode estar associada a realização de tais práticas, já que no período analisado não houve nenhum episódio externo que pudesse interferir na análise.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Colaboradores; Motivação; Comunicação Interna.

---

**ABSTRACT**

The present work intends to identify the Endomarketing tools used by a Communication company in the city of Campos dos Goytacazes, which lead to the possible project implementation. The research is characterized by a qualitative approach, whose method was a case study. Data were collected from the company's internal bank and the group did interviews with employees during July 2017 to February 2018. We can see a change in the organizational scenario based on the introduction of some practices that aimed

at the motivation of the employee and the integration of the team in search of improving the quality of the service offered to the external client. The results show an increase in the working conditions presented in the increase of readers attracted by the information divulged by the company channels, which may be associated to the Endomarketing practices, because since during the analyzed period there was no external episode that could interfere in the analysis.

Keywords: Internal Marketing; Contributors; Motivation; Internal Communication.

---

<sup>1</sup> Especialistas em Gestão Estratégica em Recursos Humanos pelos Institutos Superiores de Ensino do CENSA - ISECENSA - Rua Salvador Correa, 139, Centro, Campos dos Goytacazes, RJ, CEP: 28035-310, Brasil;

<sup>2</sup> Institutos Superiores de Ensino do CENSA - ISECENSA – Laboratório de Gestão de Negócios- LABGEN- Rua Salvador Correa, 139, Centro, Campos dos Goytacazes, RJ, CEP: 28035-310, Brasil;  
Email: lnunesspessanha@yahoo.com.br

Data de recebimento: 14/05/2019. Aceito para publicação: 30/08/2019.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação sempre fez parte da vida humana simplesmente porque a troca de conhecimentos, informações e uma conversa informal, por exemplo, são atitudes que envolvem o processo de transmitir e receber ideias. Desde o princípio, a ação de comunicar tem uma significativa importância na sociedade, pois sem esse efeito de intercâmbio de dados, pensamentos e significados não haveria um processo de convivência, nem a evolução das pesquisas, a educação, entre outros fatores. Existiriam apenas seres com uma bagagem cultural muito pequena e sem uma interação social.

Dentro do ambiente de trabalho, a transmissão de informações é fundamental para o estabelecimento de um clima organizacional efetivo e da melhoria da qualidade dos serviços prestados. Segundo Filho, Perreira e Passos (2013), a comunicação é um meio que influencia na evolução de uma organização dentro do mercado competitivo.

Assim, com a concorrência, surgem novos desafios e as empresas percebem a necessidade de estar sempre a frente, em destaque no meio competitivo organizacional, atendendo às exigências de seus clientes. E para que as satisfações destes sejam favorecidas, além de garantir a sobrevivência das corporações, a estratégia é a estruturação de um ambiente interno, com a valorização do colaborador.

O Endomarketing é uma ferramenta que permite o alcance de metas e serviços, a partir de um olhar voltado para o cliente interno - aquele que participa do processo de construção daquele objeto dentro da corporação. Nesse método, “o funcionário passa a ser reconhecido como o principal patrimônio das empresas” (SILVA; LIRA, 2014, p. 35). Os autores Silva e Lira (2014) ainda acreditam que o ponto de partida para que o grupo siga o mesmo caminho é a comunicação interna eficiente, “levando a um processo de motivação e valorização do funcionário” (SILVA; LIRA, 2014, p. 35). A falta dela ou uma comunicação insuficiente resultaria em “uma demanda de serviço não confiável” (p. 36).

Diferentemente do habitual, no Endomarketing, a comunicação tem como objetivo a consciência do trabalhador e não apenas a transmissão de uma ideia. Ela vai além do simples processo de emissão e recepção de uma mensagem. Nesse caso, é preciso que o colaborador entenda a sua importância como parte do processo produtivo, reflita que seu desempenho é fundamental nos resultados da empresa e que suas atitudes influenciam sim na maneira como o cliente externo vai absorver o que ele procura naquela organização.

O processo também “é visto como o marketing voltado para o público interno, proporcionando um maior crescimento profissional” (MARINS et al., 2010, p. 2).

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar as ferramentas de Endomarketing utilizadas por uma empresa de Comunicação no município de Campos dos Goytacazes e analisar se tais práticas influenciam no aumento do público-externo da organização. A metodologia consiste em um estudo de caso, buscando o aprofundamento da realidade pretendida por meio de observação direta das atividades da equipe e entrevistas abertas com integrantes da organização, além de coleta de dados do banco interno da empresa em relação ao alcance do produto final, que são as notícias. Isso contribui para a análise das explicações e interpretações do que ocorre naquele meio corporativo.

Dentre os objetivos específicos propostos, pretende-se investigar a literatura existente sobre o tema endomarketing, descrever a empresa estudada, elencar, por meio da literatura

pesquisada, ações de endomarketing para a implantação de um projeto na organização de análise, mensurar os impactos das ferramentas utilizadas na cartela de clientes da empresa estudada e propor ações de melhorias para que a organização possa aperfeiçoar suas ideias e implantar um projeto de endomarketing.

Brum (2010) sugere algumas ferramentas para serem utilizadas durante o processo implantação do Endomarketing, como vídeos institucionais, manuais técnicos, jornal interno, cartazes motivacionais e informativos, canais internos, intranet, entre outros. Pretende-se verificar na empresa envolvida na pesquisa, quais são as opções utilizadas, podendo haver também adaptações à realidade, para que tais ferramentas fossem de certa forma práticas para a equipe.

### 1.1. O processo de comunicação

O termo comunicação vem do latim, *communicare*, e significa “partilhar, participar de algo, tornar comum”. Esse processo, demonstrado abaixo, é constituído pelos seguintes elementos: emissor, aquele que emite a mensagem; receptor, quem recebe esse pacote de informações; a própria mensagem, que é o conteúdo; o código, que representa o conjunto de signos que serão utilizados na mensagem e, por fim, o canal, o meio em que a mensagem será transmitida. Trata-se de uma espécie de ciclo, onde a mensagem passa por determinados atores do contexto.

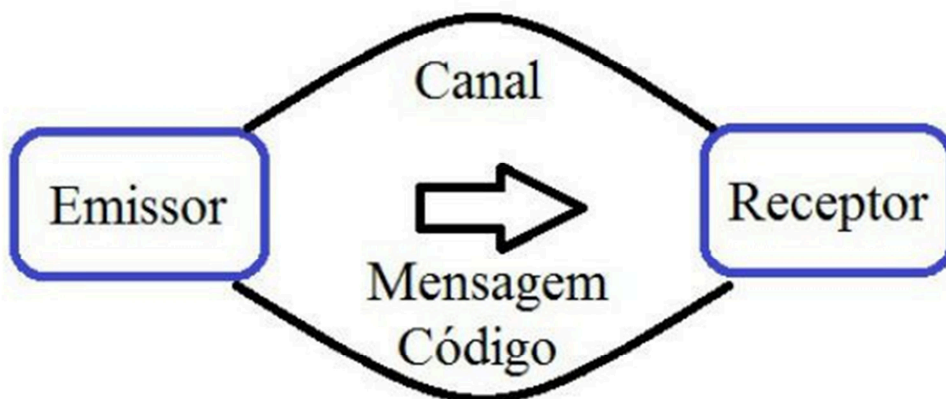


Figura 1: Processo de comunicação. (Fonte: Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/elementos-da-comunicacao/>. Acesso em: 17 nov. 2017)

A comunicação só ocorre quando a mensagem transmitida é entendida por quem recebe. Entre os canais de comunicação estão os jornais, as revistas e a televisão, que são meios midiáticos para a disseminação da informação para o grande público, ou seja, para a maior quantidade de pessoas da sociedade. O jornalismo nasce desse processo de comunicação. Seus primeiros indícios na história ocorreram aos 59 a.C. Tratava-se de publicações oficiais do governo e eram por meio delas que o imperador César colocava a disposição da população informações do que estava acontecendo no império e também fora dele.

Segundo José de Marques de Mello (2003), a atividade jornalística é um fenômeno universal. De início, a imprensa permitiu que o homem acompanhasse os acontecimentos da humanidade através de relatos, inicialmente escritos. Mais tarde, ela começa a ter uma relação

com o capitalismo, na qual as organizações serão criadas para o desenvolvimento e o exercício da profissão. “As primeiras empresas jornalísticas surgiram, no Brasil, no início do século XX, por ocasião da urbanização, escolarização e industrialização porque passa o país nesse período” (DEOLINDO, 2014, p. 6).

Nelson Traquina (2005, p. 22 e 26) avalia o jornalismo como uma das profissões mais complicadas “e com maiores responsabilidades sociais” e determina o jornalista como “participante ativo na definição e na construção das notícias e, por consequência, na construção da realidade”.

Dentro deste contexto, o jornalismo deixa simplesmente de ser uma atividade informativa e ganha o status de serviço, a partir do momento em que se está em um ambiente capitalista. Logo, a informação produzida pelos profissionais se torna um produto vendido aos leitores, internautas e telespectadores. Assim, nasce uma empresa de comunicação com o objetivo de “vender” notícias aos seus clientes.

Com o surgimento da internet e das redes sociais, o processo de comunicação de um jornal com o seu público passa a ter uma resposta. Antes não existia feedback, pois a notícia publicada tinha como alvo um indivíduo que ora a lia, ora a assistia do sofá de sua sala, argumentando, por conseguinte, com o círculo social disposto naquele ambiente. Atualmente, é possível encaminhar questionamentos à organização por meio da interação que os veículos de comunicação passaram a ter com os seus receptores no meio on-line. A partir disso, surgem as demandas, os questionamentos e os desafios de manter e atrair os leitores, como ocorre em qualquer outra organização que busca sempre estabelecer um vínculo de fidelidade com o cliente.

Portanto, o colaborador é peça fundamental dentro desse contexto. Se ele não entende ou não sabe que o desempenho eficiente do seu papel dentro da organização é fundamental no resultado do serviço proposto pela empresa, trata-se do início de um caminho de ruína empresarial.

## **1.2. Como o endomarketing contribui para o sucesso de uma empresa**

A satisfação dos funcionários e o êxito nos resultados de uma empresa são os dois pontos cruciais em que o Endomarketing atua. Dotto e Silva (2007) revelam que a utilização de meios adequados e processos sistematizados contribui para o aumento e o fortalecimento do comprometimento da equipe e das relações internas. Uma comunicação espontânea estimula cada vez mais a participação dos colaboradores, desenvolvendo um diferencial competitivo no mercado.

Dados de um levantamento feito pelo Project Management Institute Brasil (PMI) revelaram que 76% de 300 grandes empresas acreditam que a falta de comunicação no ambiente de trabalho seja a responsável pelo fracasso de diversas atividades propostas. É através dela que se desenvolve uma boa avaliação de desempenho. Sua necessidade contribui para que uma organização prospere no mercado competitivo. Uma boa comunicação permite a fluidez do processo informativo empresarial, fazendo com que os colaboradores sejam envolvidos e participem das ações. Em caso contrário, as falhas influenciam na desmotivação e na redução da produtividade. Para atingir um objetivo, deve-se evitar que as informações sejam divulgadas de forma inadequada para o colaborador. A comunicação é responsável pela interação, interligação, transposição e ressignificação dos diversos saberes existentes no interior da empresa (NETTO, 2014, p. 181).

Silvério e Estender (2014, p. 2) entendem que o endomarketing cria um envolvimento entre o produto, o cliente e o funcionário. Assim, o colaborador se torna tão importante quanto o cliente. É preciso harmonia nessa relação, o que “significa torná-lo aliado ao negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho”.

Quando o envolvimento não ocorre, há um relaxamento na qualidade e todos saem perdendo, mas se existe adesão, todo o processo acontece de maneira fluída e permite a evolução da empresa no mercado. É importante lembrar que o colaborador só vai aderir ao processo se estiver motivado, ou seja, se receber um estímulo, o que é justamente a intenção das ações de endomarketing (SILVÉRIO; ESTENDER, 2014).

Com a aplicação de práticas do Endomarketing, abandona-se o pensamento de que o funcionário é uma mera parte da organização e que seus anseios e desejos não refletem no cotidiano corporativo. Filho, Pereira e Passos (2013, p. 2) ainda completam que “nesse contexto”, o empregado torna-se um aliado nos negócios, ou seja, foge da limitação da denominação de “empregado”, exercendo de fato a designação “colaborador”.

Nesta etapa, há o reconhecimento do colaborador como parte do processo produtivo e de sua influência na otimização dos resultados da empresa. Deve haver ainda, uma abertura para que este indivíduo possa expressar seus pensamentos e opiniões, sentindo-se parte do contexto corporativo no qual está inserido, não mais sendo deixado de lado e/ou tratado apenas como mais um integrante da equipe. Há de se adotar cada colaborador como uma pessoa que carrega consigo toda uma bagagem social e técnica.

Percebe-se que com tais práticas é elevada a autoestima do grupo, fazendo “com que eles “vistam a camisa” da empresa” (FILHO; PEREIRA; PASSOS, 2013, p.2). Facilita-se a sensação coletiva de realização e atenção por parte da direção da empresa, da percepção na participação das decisões, bem como da ciência de novos projetos, mudanças e rumos a serem tomados dentro da organização.

No Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, Gustavo e Magdalena Boog (2002, p. 443 e 445) comentam que “as empresas viraram verdadeiras fábricas de armas, pois as pessoas vão para o trabalho com a predisposição de atacar e agredir”. Mas, segundo os autores, o endomarketing oferece a possibilidade de transformar esse cenário a partir de projetos e ações que consolidam “a base cultural do comprometimento”.

Essas práticas devem ser empreendidas pela organização, a fim de estimular valores básicos e essenciais que despertam a sinergia do comprometimento: autoestima, empatia e afetividade. Esse conjunto possibilita uma convivência saudável dentro do ambiente do trabalho, ajuda a manter o foco e melhora o relacionamento da equipe, fazendo com que um se coloque no lugar do outro, para que juntos tenham uma performance de excelência e ofereçam ao cliente um serviço ou produto de qualidade (MARINS et al., 2010, p. 2).

Assim, é importante ressaltar, que o Endomarketing traz todos os benefícios citados para uma organização, mas este não representa a solução definitiva para todos os problemas de uma empresa. É uma estratégia que traz benefícios em relação ao trabalho, mas apenas minimiza os pontos fracos da organização e não os extingue.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e explicativa. Apresenta abordagem dedutiva e caráter qualitativo. Nesse sentido e para os objetivos que foram propostos, foi desenvolvida uma pesquisa sobre os temas conceituais do trabalho, combinada com pesquisa documental e estudo de caso junto à empresa do setor de Comunicação. As informações foram levantadas através de pesquisas em livros, artigos, revistas e sites especializados, assim como aos canais da empresa: site, redes sociais e banco de informações interno. Além disso, realizou-se uma pesquisa de campo através do método qualitativo. A partir de visitas a sede, pode-se coletar dados por meio de entrevistas abertas com os colaboradores e observação das atividades e da rotina de toda a equipe. A análise dos dados do período de julho de 2017 a fevereiro de 2018 vai verificar o grau de efetividade das ferramentas de Endomarketing utilizadas nos resultados obtidos pela organização desde o início com o diagnóstico até um período de sete meses após a definição do problema.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um programa de endomarketing deve seguir algumas etapas para sua implantação:

- Diagnosticar o problema a ser resolvido e entender as razões porque ele ocorre, sabendo ainda que nem todos os problemas podem ser solucionados com o Endomarketing. Nesse momento, deve-se refletir se o problema está relacionado a motivação do colaborador e a falta de comunicação dentro da empresa.

- Definir as metas e os resultados a serem alcançados. É importante estabelecer metas realistas. Não se pode idealizar objetivos muito altos, que não poderão ser concluídos em curto prazo, por exemplo.

- Envolver a gestão da empresa no processo. Não adianta ter a participação de todos os colaboradores, se o diretor da organização é contra o processo.

- Desenvolvimento das ações de Endomarketing. Estas podem ser adaptadas à realidade de cada empresa.

- Observação dos acertos. É preciso saber se as ferramentas utilizadas estão dando certo ou não.

- Avaliação dos resultados. As metas foram cumpridas? Houve adesão por parte dos colaboradores? É possível vê-los motivados após a realização das ações?

### 3.1. Estudo de caso: o endomarketing dentro de uma empresa de comunicação

Se o problema da falta de comunicação interna existe, uma organização que trabalha com este campo não está isenta deste mal. Neste trabalho, nosso local de pesquisa é uma empresa de comunicação, situada no município de Campos dos Goytacazes desde 2012, que produz conteúdos para os seus canais de mídia: jornal online, jornal impresso semanal e emissora de televisão em rede fechada de transmissão, com o objetivo de levar informação ao público de maneira rápida e objetiva. Trata-se de uma empresa de trajetória até então recente, mas com certa abrangência na cidade.

Cerca de 30 funcionários atuam diariamente dentro da organização, entre jornalistas, fotógrafos, editores, chefes de reportagem, vendedores de mídia, gestores, cinegrafistas,

colaboradores responsáveis pela portaria, limpeza, informática e recursos humanos, e aproximadamente 20 colaboradores foram contratados para a prestação de serviços específicos, como apresentadores e colunistas sociais e, portanto, apenas visitam o local periodicamente para a entrega das obrigações necessárias. Na análise, consideraremos apenas o grupo de colaboradores que atua dentro de empresa diariamente, pois o contato foi mais constante com estes funcionários.

Há cerca de um ano, após passar por uma mudança em sua gestão e inúmeras modificações estruturais, houve a percepção por parte da diretoria da empresa de que o crescimento desta perante o público estava estagnado. O número de leitores, ou seja, seus clientes externos estava parado. Não aumentava ou diminuía. A produção de conteúdo estava seguindo uma linha fabril e modelada, tomando uma mesma forma, com falta de criatividade, e assim não atraindo novos leitores.

Percebeu-se ainda, que os colaboradores estavam executando suas funções de maneira individualizada e contínua. O trabalho era iniciado, desenvolvido e concluído, como um processo repetidor, sem pensar na qualidade do produto, ou seja, na reportagem publicada. Além disso, algumas falhas ocorriam durante esse processo, justamente pela falta de comunicação.

Logo, os colaboradores estavam desmotivados de tal forma que não usavam da sua capacidade criativa a fim de construir algo novo ou mais atraente. Simplesmente executavam o trabalho, cumpriam as tarefas e fim de expediente. As atitudes se repetiam ao longo da semana, como um ciclo vicioso.

Dessa forma, foi convocada uma reunião com toda equipe, onde se levantou o problema e foi feito diagnóstico da situação da empresa, segundo relatos dos gestores e colaboradores. As sugestões e críticas de cada integrante foram ouvidas. A partir disso, com o aval do diretor, uma das chefes de reportagem começou a pensar na utilização e criação de algumas ferramentas de endomarketing, visando a valorização do colaborador, para um possível início da implantação de um projeto de Endomarketing.

O objetivo era motivar o funcionário e a promover a integração da equipe em busca de melhorar a qualidade do serviço oferecido ao cliente externo, ou seja, tornar o funcionário a peça principal da empresa de forma que o seu bem-estar, inteligência, empenho e criatividade passem a se refletir no produto final da organização: as reportagens. É importante citar, que não existe na empresa um profissional responsável por gestão de pessoas e a atitude partiu de uma jornalista.

Também na reunião, onde o problema foi diagnosticado, foi determinada em uma meta: aumentar o número de leitores. Não foi especificado um número exato de alcance e sim, um avanço nos números, que segundo uma menção anterior, estavam estagnados há um bom período.

Dentro desse contexto, uma das primeiras ferramentas do Endomarketing criadas nesse processo foi o calendário de comemoração de aniversários. De acordo com o mês, havia uma relação dos aniversariantes daquele período. Em conjunto, todos os funcionários elegiam um dia e horário adequados para que todos participassem da celebração. Trata-se de um momento de descontração, onde há uma pausa no expediente para comemorar o aniversário de colaboradores da equipe.



Houve também a criação do “Café da manhã de sexta-feira”. O dia foi escolhido justamente por ser o último de trabalho da semana e também o mais tenso da empresa, de acordo com a maioria os trabalhadores, pois nessa ocasião ocorre o fechamento do jornal impresso e esse processo é muito delicado, pois um erro ortográfico em uma notícia pode ser fatal. Por isso, foi pensado em um momento para que cada colaborador levasse algum alimento, assim participando de uma integração, com pães, leite, bolos e tortas, por exemplo. O objetivo é justamente confraternizar.

Outra ferramenta que já existia, mas foi reforçada, segundo os gestores, são as reuniões, que ocorrem semanalmente, sendo um momento onde todos são ouvidos. O desempenho da semana anterior também é avaliado, os resultados divulgados, os erros ajustados e novas ideias são programadas, visando ser justamente um canal aberto para que todos os colaboradores da equipe possam expor suas opiniões, admitir e corrigir as falhas, e assim contribuir para evolução no trabalho no novo período que se inicia.

Também há um mural de informações, onde existem todos os contatos necessários em caso de emergência, além dos telefones dos membros da equipe, a relação de plantão mensal, a pauta da semana, os aniversariantes do mês, as matérias mais lidas, juntamente com o nome do repórter que a produziu, a fim de se pensar em uma premiação, entre outros avisos.

Uma ferramenta muito importante nesse processo foi a utilização do *Whatsapp*. O aplicativo de mensagens instantâneas começou a ser utilizado como se fosse uma espécie a intranet da empresa, de forma espontânea e adaptada. Era uma forma de fazer com que a mensagem fosse recebida de maneira mais rápida, do que através de um e-mail ou de uma rede no computador, por exemplo, segundo os gestores. Grupos foram criados de acordo com as necessidades. Há um que envolve todos os funcionários da empresa, onde são abordados assuntos de trabalho, como recados, avisos prévios e lembretes, como também são aceitas conversas e brincadeiras, em horários pontuais, e outros para as diferentes equipes, que é considerado por eles como mais formal e apenas utilizado para assuntos de trabalho e em horários adequados.

Essa estratégia permitiu aos jornalistas transmitirem informações, fotos, áudios e vídeos para os colegas de outro turno, mandarem avisos, sugestões e emitirem opiniões, diante de situações em que nem todos os colaboradores estão dentro da empresa.

Nesse contexto motivacional, há ainda as comemorações anuais de fim de ano, com a realização de amigo secreto, e o aniversário da empresa, que é um evento aberto a centenas de convidados, conseqüentemente, leitores e telespectadores dos canais da empresa, e que permite o contato de direto entre o colaborador e o seu cliente externo.

Todas as ferramentas citadas, segundo relato da gestão da empresa, visam a integração dos colaboradores, oferecendo atenção e carinho a cada um, conforme cita Brum (2010), assim fazendo deste funcionário uma pessoa feliz, que se sinta bem em seu ambiente de trabalho, que tenha prazer em desempenhar este ofício, colocando a sua satisfação, enquanto parte fundamental do processo organizacional, no produto final. Nesse caso, o objetivo era fazer com que as notícias fossem cada vez mais atraentes ao público, que o leitor tenha curiosidade em ler ou assistir as reportagens e que o funcionário se empenhe em produzir um bom texto, uma boa fotografia ou vídeo, dessa forma, surpreendendo o cliente.

### 3.2. Análise e interpretação dos dados

A partir de observação das atividades e da rotina da empresa, além da realização de entrevistas abertas com os colaboradores, onde as perguntas eram feitas de acordo com as opiniões da equipe, pode-se observar e identificar quais foram as ferramentas de endomarketing implementadas no ambiente organizacional. Então, irá se verificar se elas efetivamente tiveram êxito na busca por melhores resultados, se a meta estabelecida foi alcançada.

Antes, todos os colaboradores foram questionados pelos pesquisadores se conheciam o Endomarketing e apenas 28% sabiam do que se tratava, ressaltando que 77%, ou seja, a maioria dos funcionários possui ensino superior. Este índice, apresentado na Figura 2, mostra que grande parte do grupo não associou tais eventos com um processo de motivação.

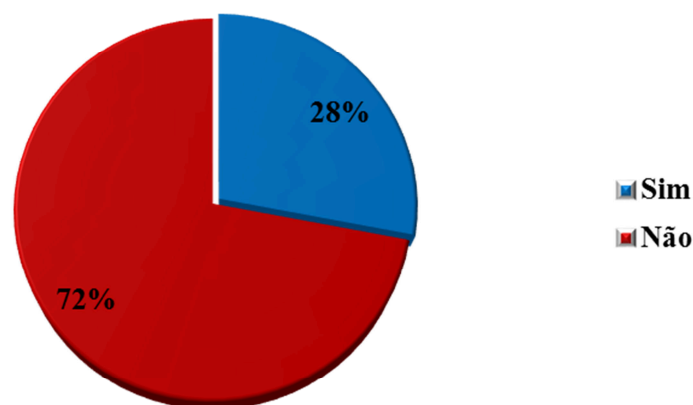


Figura 2: Porcentagem de colaboradores que sabia ou não o que significa o termo Endomarketing. Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa se baseou no recorte temporal de julho de 2017 - mês do início das práticas - e fevereiro de 2018. É importante ressaltar, que segundo a gestão, inicialmente não foi revelado ao grupo a possibilidade de criação de um projeto de endomarketing dentro da empresa. As ações começaram a acontecer, como um teste preliminar e se desenvolveram de forma espontânea.

O primeiro fato a ser notado foi a adesão da equipe em todas as propostas. No caso do aniversariante do mês, o que inicialmente era apenas uma comemoração, virou motivo de engajamento. A equipe unida começou a pensar em festas temáticas e se dispôs a fazer uma espécie de vaquinha para complementar a celebração com outros itens, como painéis, bolas, enfeites, doces e até mesmo bolos individuais, a fim de que em cada mês os aniversariantes recebam o mesmo carinho que os outros que os antecederam.

Notou-se ainda, a liberdade que os colaboradores tinham nesses momentos de descontração. Todos estavam em um momento de relaxamento, os assuntos relacionados ao trabalho eram esquecidos por alguns minutos, dando espaço a risadas, confidências, conversas e novas ideias.

A eficácia do Endomarketing também pode ser analisada nas reuniões semanais, que também ocorriam antes da iniciativa, mas que com o passar dos meses notou-se que esta começou a ser levada mais a sério pelos funcionários. Percebe-se nesse item como o colaborador já se sente tão importante naquele processo, que ele quer participar dos encontros, de modo a expor suas opiniões e a ouvir o outro também. Se antes havia a desculpa de faltar, atualmente, as reuniões estão cheias e são mais demoradas, pois os colaboradores querem falar o que pensam e não apenas acatar as decisões e ideias dos seus superiores. O diálogo foi mais favorecido com essa ferramenta e patrão e empregado podem trocar ideias e exprimir seus pensamentos.

O mural de avisos, que antes estava esquecido, passou a ser a vitrine da equipe. Todos os dias, os funcionários ficam de olho nas informações e avisos.

E a última ferramenta apresentada foi o *Whatsapp*. É preciso esclarecer que trata-se de um aplicativo de mensagens instantâneas que primeiramente visa a comunicação, sendo muito mais usado para conversas com amigos e familiares. Porém, conforme citado, houve a criação de grupos da empresa visando a socialização de todos e também para facilitar o envio de avisos e informações necessárias para as reportagens. Ressalta-se que todos os colaboradores foram ouvidos a respeito desta prática e aceitaram estar participando daquele núcleo, já que dependendo do horário de trabalho, alguns iriam receber mensagens mesmo ao fim do seu dia de serviço.

Desta forma, analisou-se que com a realização das ações e a consequente motivação dos funcionários, a equipe se mostrou engajada em querer participar de qualquer fato que estivesse ocorrendo dentro da empresa.

Por essa análise e pelas entrevistas feitas, nota-se que o colaborador não recebia uma importância significativa, já que não se atribuía um determinado valor a ele, como mencionado, ele possuía status de empregado. O funcionário era deixado de lado, a desmotivação transformou a equipe, os resultados não apareceram e só assim, o comando da empresa percebeu que havia um problema. Então, a partir do momento em que o colaborador começou a ser o centro das atividades, passando a ser parte ativa do processo produtivo, percebeu-se um engajamento muito maior individualmente e coletivamente, além do fortalecimento do trabalho em equipe. E não havia naquele período nenhuma outra estratégia ou cenário paralelo que pudesse influenciar em tais percepções.

Assim, como no objetivo estabelecido, a mudança se refletiu no produto final e na quantidade de leitores que acompanhavam as reportagens publicadas. Desta forma, foi elaborado um gráfico para demonstrar de forma mais nítida, que na época em que foi feito o diagnóstico, no mês de julho de 2017, as notícias alcançavam 316.156 leitores. Todavia, este índice estava há um bom período na casa dos trezentos mil, de acordo com o relato dos gestores e confirmado através dos dados coletados. Sete meses após o início das ações de Endomarketing, em fevereiro deste ano, foram 360.529 visitantes acompanhando as informações divulgadas pela empresa. Estes números foram obtidos através de uma ferramenta no servidor da organização, que permite contar cada visita aos conteúdos publicados mensalmente.

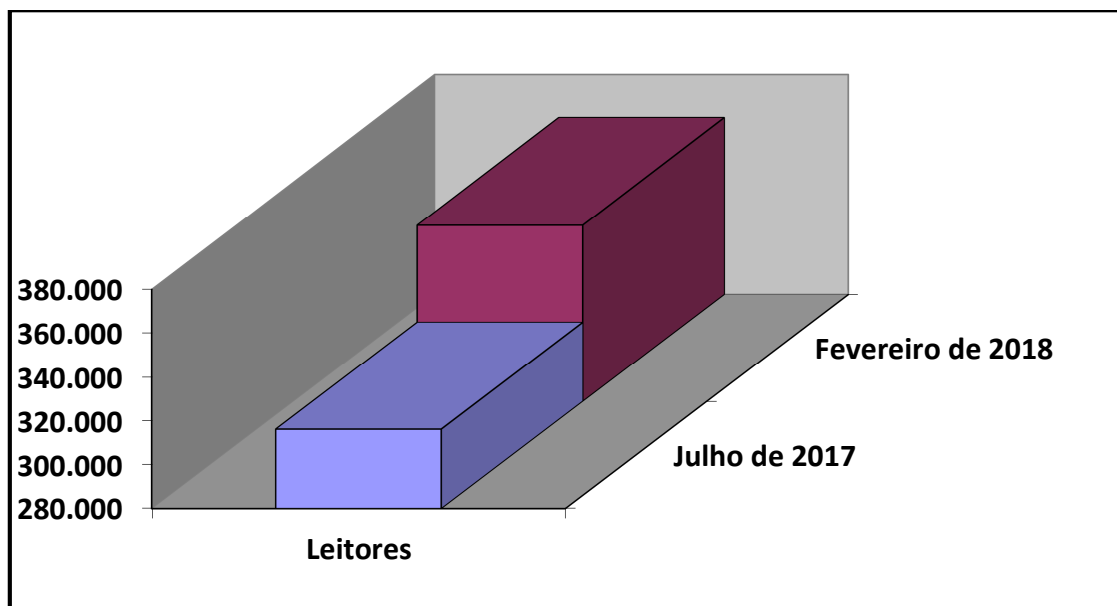


Figura 3: Número de clientes-externos antes e após as ações de Endomarketing. Fonte: Dados da Pesquisa.

Portanto, percebe-se que nesse espaço de tempo a empresa conseguiu atingir mais 44.373 clientes-externos, o que significa um aumento de 14,04%. Estes foram atraídos pela qualidade do produto final da organização, ou seja, as informações captadas, apuradas e transformadas em reportagens relevantes, objetivas e atraentes, como prezam os padrões jornalísticos, e produzidas por uma equipe formada por colaboradores, que estão em um processo constante de motivação e estímulo através das ações de endomarketing estabelecidas.

É importante ressaltar que durante o período analisado não houve outro tipo de ação externa de motivação ou qualquer evento que influenciasse em tais números. O que se percebeu é que nesse tempo, as manchetes das reportagens e o seu conteúdo estavam mais atraentes, assim chamando ainda mais a atenção do leitor, logo aumentando a quantidade de visualizações, o que reflete a presença de seu público-alvo cada vez mais interessada no conteúdo divulgado pelos canais desta empresa de Comunicação.

#### 4. CONCLUSÕES

O trabalho identificou as ações de Endomarketing desenvolvidas por uma empresa de comunicação no município de Campos dos Goytacazes e analisou-se a eficácia dessas práticas nos objetivos estabelecidos pela organização. Com a mudança, percebe-se a elevação das condições de trabalho, a partir de uma adesão espontânea apresentadas no aumento de leitores atraídos pelas informações divulgadas pelos canais da empresa.

Um ponto importante a se ressaltar é que se por algum motivo de planejamento as ações não ocorriam, como o cancelamento da reunião semanal ou a transferência da comemoração mensal, os colaboradores questionavam o fato.

Verificou-se ainda que o aumento do número de visitas as matérias publicadas pode estar associado ao efeito das ferramentas de endomarketing, já que não houve nenhum episódio externo ou algo que influenciasse na rotina organizacional, além das atividades mencionadas. Logo, associa-se a elevação em 14,04% provavelmente a realização de tais práticas.

Contudo, percebe-se também que este é apenas o ponto de partida, o início da jornada já que o aumento no número de leitores não foi tão significativo e sim considerável, mostrando que as ferramentas estão promovendo um resultado, mas que ainda é preciso de mais engajamento e trabalho, para alcançar mais números importantes. Além disso, novas metas já foram estabelecidas e acatadas por toda a equipe, mas é preciso atrair mais clientes-externos.

Logo, quando se trata de um ambiente empresarial, que lida com a concorrência e o capitalismo, pensar de dentro para fora é uma estratégia para atingir bons resultados, frisando que este não é o segredo para o sucesso. O Endomarketing não irá solucionar todos os problemas de uma organização, mas pode ser uma ótima receita para quando o foco são os interesses dos seus clientes internos.

É preciso que o colaborador esteja disposto a dar o melhor de si no trabalho, porque acredita e confia na organização em que ele faz parte. Reconhecer o funcionário com uma força fundamental dentro do processo produtivo e buscar seu aperfeiçoamento profissional e pessoal contribui para o alcance das metas e lucros financeiros para a empresa.

Assim, a pesquisa não se esgota, pois este é o primeiro passo dado pela organização para uma futura implantação de um projeto concreto de Endomarketing. Trata-se do início de um caminho, um teste que pode evoluir e trazer mais resultados para empresa, atraindo ainda mais o seu público-alvo. O processo já está estabelecido e há um diagnóstico, mas é necessária uma adaptação, uma estruturação de um projeto concreto. É preciso ainda identificar as falhas ocorridas durante este período inicial, além de potencializar os acertos. Pode-se refinar as ferramentas já implantadas e ampliá-las de forma a ganhar ainda mais adesão e motivação dos funcionários e também pensar em como mensurar os resultados que serão obtidos daqui para frente.

## 5. REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 5. ed. São Paulo: Integre, 2010.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências** – v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

DEOLINDO, Jacqueline. Jornalismo como serviço público - fundamentos históricos. In: 3º. Encontro Regional Sudeste de História da Mídia. **Anais...**Rio de Janeiro, 2014. Rio de Janeiro: UFRJ, 2014. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-regionais/sudeste/3o-encontro-2014/gt-1-2013-historia-do-jornalismo/jornalismo-como-servico-publico-2013-fundamentos-historicos/view>. Acesso em: 1 maio 2019.

DOTTO, Dalva Maria Righi; SILVA, Airton Garcia da. Marketing interno: um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo – Rio Grande do Sul. **Redes (Santa Cruz do Sul. Online)**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 3, p. 36-57, ago. 2008. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/423>. Acesso em: 29 mar. 2018.

FILHO, Edson Pinto Ferreira, PEREIRA, Fernanda Abrantes; PASSOS, Graciela dos Santos. **A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional**.

2013. 13 p. In: **Simpósio** de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT 2013. Disponível em: <http://www.inf.aedb.br/seget/artigos13/43318476.pdf>. Acesso: 29 mar. 2018.

MARINS, C. S.; SOUZA, D. O.; SANTOS, R. F. DOS; GAMA, A. M.; FILHO, E. T. A.. Endomarketing: uma ferramenta estratégica para o aumento da produtividade. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGET), **Anais...** São Carlos, out. 2010. 14 p. Disponível em: [www.abepro.org.br/biblioteca/eneget2010\\_TN\\_STO\\_113\\_739\\_15201.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/eneget2010_TN_STO_113_739_15201.pdf). Data de acesso: 01/03/2018.

NETTO, M. R. As técnicas de endomarketing e a comunicação empresarial cidadã. **Comunicação & Mercado**/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 03, n. 08, p. 04-15, jul-dez 2014. Disponível em: <https://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/8/14.pdf>. Acesso em: 1 maio 2018.

**Pesquisa da PMI** – Disponível em: <https://www.edools.com/comunicacao-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 01 mar. 2018.

SILVA, Sabrina; LIRA, Rodrigo Anido. Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-RJ. **Humanas Sociais & Aplicadas**, v. 4, n. 9, 2014. Disponível em: [https://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas\\_sociais\\_e\\_aplicadas/article/view/148/475](https://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/148/475). Acesso em: 1 maio 2018.

SILVÉRIO, Juliano Domingues; ESTENDER, Antonio Carlos. Gestão mercadológica: endomarketing como motivação na organização. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, São Paulo. **Anais...** São Paulo, out. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/15720121.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2018.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo**: porque as notícias são como são. v. 1. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2005. 244 p.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo**: a tribo jornalística - uma comunidade interpretativa transnacional. v. 2. Florianópolis: Insular, 2005. 216 p.