



PROPOSTA DE REMODELAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING E O SEU IMPACTO NO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CITRA CONSTRUÇÕES, CONSERVAÇÃO E INSTALAÇÕES LTDA

ARTIGO ORIGINAL

SOUZA, Anne Larissa Leite de¹, MARICÁUA, Brehnda Pinheiro², BRAGA, Thais Danielle Oliveira³, ROBERTO, José Carlos Alves⁴, LEITE, Ygor Geann dos Santos⁵

SOUZA, Anne Larissa Leite de. Et al. **Proposta de remodelação da estratégia de endomarketing e o seu impacto no crescimento organizacional: estudo de caso na empresa Citra Construções, Conservação e Instalações LTDA.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 03, pp. 78-99. Junho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/estrategia-de-endomarketing>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/estrategia-de-endomarketing

RESUMO

A empresa Citra, localizada em Manaus, está inserida no ramo de construções de sites de Telecom. Classifica-se como uma organização de pequeno porte. A partir dos resultados fornecidos pelo diagnóstico organizacional realizado na empresa foi identificado como setor mais crítico o departamento de marketing, devido à carência de endomarketing. Para orientar as ações de melhoria propostas para o marketing interno, este estudo pretende responder à questão norteadora: quais ferramentas de endomarketing podem ser implementadas a fim de impactar positivamente as demais áreas funcionais da empresa e promover o crescimento do negócio? Portanto, tem-se como objetivo geral propor a implementação de melhorias direcionadas ao setor de marketing da organização investigando, visando desenvolver melhorias a fim de catalisar as demais áreas. Para solucionar o problema de marketing interno, este estudo utilizou-se das metodologias de natureza qualitativa-quantitativa, com fins exploratórios, cujos meios são as pesquisas de campo, coleta de dados e interpretação dos dados apresentados. Empregou-se a ferramenta 5W2H como meio de apresentar o conjunto de ações referidas. Como resultados, propôs-se: implementar a comunicação empresarial com foco em endomarketing; investir em



pesquisa de satisfação para identificar a opinião do colaborador em relação à empresa; realizar reuniões visando às necessidades, objetivos e trocas de feedback alinhados com as metas globais da empresa; investir em eventos de integração para promover senso de pertencimento e colaboração; realizar a gestão de benefícios com o objetivo de melhorar o clima organizacional e reter talentos; e implantar treinamentos a fim de desenvolver *soft skill* e *hard skill*. Espera-se que com a implementação das propostas sugeridas neste artigo a empresa possa lograr êxito e solucionar os problemas identificados relativos ao engajamento dos colaboradores.

Palavras-chave: 5w2h, Comunicação Interna, Endomarketing, Colaborador.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo foi criado com base no estudo de caso realizado na empresa Citra Construção, Conservação e Instalação. A organização está inserida no ramo de construção de sites de TELECOM, e é uma das pioneiras deste setor no país, tendo um grande número de clientes. Sugeriu-se como proposta para o processo de diagnóstico da empresa Citra a realização de um estudo sobre o desempenho das áreas funcionais da organização e identificou-se que o setor de marketing foi o que apresentou menor performance em relação aos demais setores, carecendo de atenção para endomarketing, visto que as pesquisas aplicadas apontaram que os funcionários não obtinham uma boa imagem da empresa, causando menor produtividade ou atrasos, os quais exercem impacto diretamente no desempenho geral da organização.

Compreende-se por pergunta problema, um questionamento meritório para dar norteamento ao pesquisador em um estudo científico, de acordo com Marconi e Lakatos (2017). Estabelecer com exatidão significa elucidar o problema, ou seja, definir o objetivo central da do questionamento. Como resultado, enquanto o tema de um estudo é uma proposta ampla, a formulação do problema é mais específica, isto é, detalhar exatamente qual dificuldade está sendo abordada. Diante do cenário e das explicações aqui apresentadas, o presente estudo visou responder à seguinte pergunta problema: quais ferramentas de endomarketing podem ser implementadas a fim de impactar positivamente as demais áreas funcionais da empresa e promover o crescimento do negócio?



Portanto, tem-se como objetivo geral propor a implementação de melhorias direcionadas ao setor de marketing da organização investigando, visando desenvolver melhorias a fim de catalisar as demais áreas. Propõe-se como objetivos específicos: investigar os pontos fracos do atual marketing interno da empresa; analisar os fatores que impactam as áreas funcionais; e propor novas estratégias de endomarketing da organização.

Institui-se para a metodologia da pesquisa quanto à natureza qualitativa-quantitativa; quanto aos fins exploratórios, explicativo e intervencionista; e quanto aos meios, uma pesquisa de campo criada para coletar dados e realizar análises da organização com os objetivos de apresentar propostas para possíveis problemas.

Presume-se que aplicando de forma correta as ferramentas expostas, a organização poderá solucionar as falhas apresentadas em seu marketing interno mediante à remodelação da apresentação da empresa para seus colaboradores, possibilitando que os mesmos obtenham satisfação no trabalho, alinhando seus objetivos individuais com os objetivos da empresa, aumentando, dessa forma, a produtividade e por consequência os lucros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Chemin (2020), o objetivo do referencial teórico é evidenciar e reunir teses fundamentadas por outros indivíduos, confrontá-las com diversos autores, descrever seus avanços científicos sobre o tema, expor as contradições, construir argumentos críticos e enaltecedores, reiterar condutas e análises e explicar como a pesquisa se diferencia, assemelha ou contribui para a evolução do conhecimento. Nesse sentido, Ventura (2014) aponta que a fundamentação teórica precede também a necessidade de descrever um conjunto de argumentos para garantir a resposta da pergunta problema eleita e dar credibilidade à hipótese levantada.



2.1 CONCEITO DE ENDOMARKETING

Para Pimenta (2013), a empresa deve manter a clareza de seus objetivos ao utilizar as estratégias de endomarketing, levando em consideração que a transparência na comunicação tem se tornado um forte ponto de competitividade.

Pizeni *et al.* (2017) entendem que endomarketing tende a ser iniciado pelo nível estratégico, alinhado com objetivos globais da empresa. Estes, por sua vez, têm a responsabilidade de utilizar ferramentas multidisciplinares, com a finalidade única de instigar estímulos motivacionais em seu público interno, visando o compilado de satisfação de todo seu capital e humano e alcançar maiores lucros.

Partindo do pressuposto que “um funcionário rende mais quando se sente satisfeito com a organização no geral”, o endomarketing, aplicado de forma correta, pode exercer impactos diretamente ligados no aumento da produtividade dos colaboradores e, por consequência, no aumento dos lucros da empresa.

2.2 IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES

Para Marujo (2014), o marketing interno deve ser aplicado com o objetivo facilitar o entendimento de ideias e trocas, construindo um elo entre empresa e colaborador, proporcionando um ambiente estável e harmônico.

Para Silva e Bastos (2021), o endomarketing trabalha com o propósito de comercializar a imagem da organização internamente, o que faz com que seus funcionários comprem a ideia e estejam convictos de que deve haver um comprometimento com a mesma que se reflete na realização de suas operações de maneira eficiente. A partir do momento em que esta finalidade é alcançada, passa-se a ter pessoas satisfeitas com seu trabalho, engajadas, motivadas e por seguimento resultados inesperados.



A relação de empresa > trabalhador é uma dependência mútua, pois o trabalhador vive em função de seus esforços para pleitear os seus custos de vida e objetivos. A empresa, por sua vez, necessita da mão de obra para obter qualidade nos resultados e aumentar o seu valor mercadológico.

2.3 ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING

As empresas que atuam na área de serviços e que contam com um gerenciamento de excelência entendem que a relação entre os colaboradores impacta diretamente no relacionamento com os clientes e nos resultados. Deste modo, a gerência promove a realização do endomarketing e recompensa seus funcionários pelo ótimo desempenho, assim como também busca apoiá-los. Para José e Rosa (2015), de modo geral, os clientes internos costumam estar apenas envolvidos, mas não comprometidos com os objetivos estratégicos da organização, evidentemente por haver constantes falhas na direção da empresa.

Silva e Bastos (2021) ressaltam que o endomarketing exerce um importante papel dentro das empresas, pois é uma ferramenta de planejamento que atua na motivação dos colaboradores, com o intuito de assegurar fidelização e satisfação dos clientes externos. A obrigação da gerência deve ser desenvolver uma pesquisa de satisfação interna de forma regular para apurar a relação entre funcionário e o seu trabalho. A medição de resultados do endomarketing estabelece indicadores que guiam as empresas a ponderar as melhores estratégias. Dentre elas, podemos citar estratégias como benefícios, comunicação interna, treinamentos e desenvolvimento, eventos de integração e clima organizacional.

Em suma, o capital humano é um ativo valioso para a competitividade, então, para elaborar um bom plano estratégico de endomarketing é necessário reconhecer o perfil do público-alvo e a cultura organizacional. As ações voltadas para este público devem ser criativas e atender as expectativas, para, com isso, gerar uma relação de confiança, uma vez que, garantindo esses elementos, é possível ter uma equipe satisfeita para atingir os objetivos organizacionais.



2.4 APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING

Para que o programa de endomarketing seja bem-sucedido, é muito importante que se tenha um diagnóstico interno da empresa. A partir desta análise, que se somam aos fatores externos, serão obtidos os pontos fortes e fracos da organização. A ação é dividida em três etapas: levantamento de dados, planejamento para preparação do time no processo e a implementação para integração efetiva dos colaboradores. Os objetivos variam de acordo com a necessidade de cada organização. Conforme Casagrande e Geraldi (2018), a relação de equilíbrio entre estratégias e operações é crucial. Na prática, o processo de endomarketing deve ser essencialmente aplicado para a percepção dos pontos fortes e fracos referentes à estrutura organizacional.

Segundo Polli (2015), conhecer a fundo os seus colaboradores é uma forma de praticar ações constantes e sistematizadas de endomarketing. Essas ações são fundamentais para o sucesso de grandes empresas. Quanto maior a sua estrutura, melhor deverão ser suas ações de comunicação interna. Nessa conjuntura, propõe-se que a empresa estudada se comprometa em aplicar de forma correta o endomarketing, levando em conta o diagnóstico e atendendo aos critérios de ação por etapa. A definição de um objetivo também é relevante para construir uma estratégia direcionada, de modo a atender às necessidades organizacionais.

2.5 FERRAMENTA DA QUALIDADE COM FOCO NO ENDOMARKETING

A ferramenta 5W2H tem como proposta a elaboração de um plano de ação que responde aos seguintes questionários propostos: *What?* (O que?), *When* (Quando?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *Who* (Quem?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?). Por meio deste questionário, será feito o mapeamento adequado para a resolução do problema. A organização que busca o crescimento de forma saudável e frenética, sem perder o controle das finanças, ou seja, por meio de um bom processo de planejamento e orçamento, utiliza a metodologia para trazer praticidade e organização ao processo de tomada de decisão. Segundo as lições de Possarle



(2014), a ferramenta 5W2H pode ser entendida como uma maneira de estruturar o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantar alguma solução no negócio.

Polacinski (2014), por sua vez, em seu estudo, entende que a ferramenta consiste em um plano de ação para práticas ajustadas que têm a necessidade de serem desenvolvidas com grande esclarecimento, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades e que também tem como objetivo principal responder à sete questões e organizá-las. Com as informações coletadas, inicia-se o planejamento em questão voltado à melhoria da organização. Sendo assim, utiliza-se a ferramenta 5w2h para filtrar os problemas que estão presentes e agir de forma mais satisfatória em ajudar no processo. Com isso, o plano é revisado, filtrado e apresentado ao nível estratégico. Caberá a eles tomar decisão de forma gradativa para tornar possível executar o plano de ação.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O método faz parte do emprego de estratégias e procedimentos técnicos aliados às regras para realizar o que está dentro de um plano, a fim de que se chegue ao resultado.

Segundo Prodanov (2013, p. 244): “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação.”

Desta forma, este trabalho busca utilizar de ferramentas operacionais e cognitivas, com o objetivo de chegar a uma solução para os problemas encontrados na empresa de estudo em questão, Citra Construções, Conservação e Instalações LTDA.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos configuram todas as diretrizes que serão seguidas mediante às escolhas técnicas que serão aplicadas em um projeto de pesquisa. Estes procedimentos, por sua vez, embasam toda a fundamentação que será discorrida no



trabalho ou projeto científico. A coleta de dados do projeto foi realizada por meio de formulários online, entrevistas com colaboradores e pesquisas teóricas e informações em meio ao uso das ferramentas e tecnologias apresentadas que a empresa possa utilizar para uma melhor produtividade.

3.1.1. QUANTO À NATUREZA

Segundo Vergara (2016, p. 24): “a escolha entre as várias opções possíveis depende da natureza do problema, do método pelo qual se desenvolverá o trabalho, do tipo de pesquisa, da visão de mundo do pesquisador e de tantos outros fatores.” A natureza realizada no projeto contemplou a utilização de ferramentas, processos e tecnologias na empresa. Dessa forma, a pesquisa executada em campo decorreu de uma abordagem qualitativa-quantitativa. De acordo com os resultados de entrevistas e reunião de informações, por conseguinte, a partir de uma pesquisa subjetiva, realizou-se as análises do diagnóstico da organização. A realização da análise dos dados fornecidos pelo diagnóstico se deu entre julho de 2021 até maio de 2022.

3.1.2. QUANTO AOS FINS:

Mello *et al.* (2013, p. 38) descrevem que “o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para a aplicação imediata de seus resultados, apresentando fins práticos”. A pesquisa irá ocorrer de forma exploratória e em campo, tendo como objetivo o contato direto com a empresa. Ademais, foi feita uma investigação visando encontrar um determinado problema. A pesquisa também será explicativa, com intuito de solucionar o mesmo. Portanto, se faz intervencionista, ao passo que haverá interferência prática na organização.

3.1.3. QUANTO AOS MEIOS

Pereira (2018, p. 101) acrescenta que “um autor realiza a busca, leitura, análise: discute os resultados obtidos em relação aos autores consultados nas referências e, escreve uma conclusão”. O projeto baseou-se em pesquisas de campo, coletas de dados, análises da organização em campo e interpretação dos dados apresentados.



Com isso, teve o objetivo de apresentar uma proposta de solução para o problema apresentado.

3.2. CARATERÍSTICAS DA EMPRESA

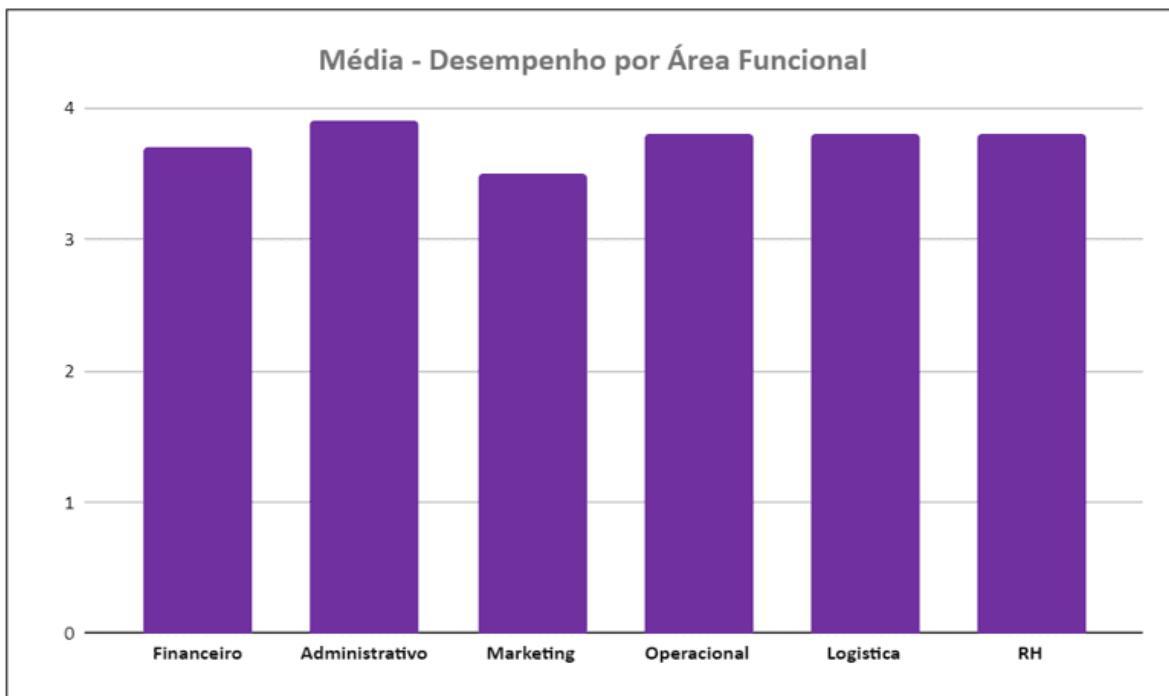
A empresa Citra Construções, Conservação e Instalações LTDA está localizada na rua Bonsucesso, 89, Bairro Aleixo, na cidade de Manaus, no estado do Amazonas. Seu espaço físico (*layout*) possui 2.870,00 m² e é situado em uma residência, que contém departamentos divididos que contemplam toda sua equipe, que é composta por 14 funcionários. Há banheiros e um amplo estacionamento. A empresa Citra Construções, Conservação e Instalações LTDA tem médio porte e não possui filiais ainda, porém, é um objetivo futuro, visto que pretende expandir seus serviços para o exterior em breve. Suas atividades começaram em 1999, com dois sócios, sendo estes conhcedores do mercado de Telecom em razão de suas profissões na área de engenharia. Atualmente, a empresa é de propriedade de uma única pessoa, que optou por persistir no ramo e no crescimento nacional e internacional, atuando há 23 anos no mercado de construções.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Fregoneze *et al.* (2014) explicam que a coleta de dados se trata da pesquisa, com o auxílio dos sujeitos inseridos no trabalho, das informações pertinentes para operar a análise dos dados, chegando, dessa forma, aos resultados e discussões respectivas à pesquisa. Baseado na pesquisa realizada na etapa do Diagnóstico Organizacional, por meio de estudo, constatou-se que a empresa possuía pontos fundamentais em cada uma de suas áreas organizacionais, como pode ser observado no Gráfico 1: Medição de Desempenho.



Gráfico 1 – Medição de desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores com base na coleta de dados, 2021

Observa-se como mais elevado e avaliado, isto é, que o ponto de maior desempenho foi detectado no setor administrativo; os setores de recursos humanos, operacional, logística e financeiro foram apreciados e apontaram os maiores números de médios e fracos. Nesse hiato, o setor de marketing apresentou baixo desempenho e o menor grau de exame, como demonstrado no Quadro 1.



Quadro 1 – Marketing

| Área Funcional | | Nível ou Grau de Avaliação | | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Marketing | | Ponto Muito Forte 5 | Ponto Forte 4 | Ponto Médio 3 | Ponto Fraco 2 | Ponto Muito Fraco 1 |
| 1 | Nota-se variabilidade no serviço oferecido | | x | | | |
| 2 | Nota-se benefícios oferecidos no serviços | | x | | | |
| 3 | Verifica-se qualidade relativa | | x | | | |
| 4 | Observa-se comunicação interna | | | x | | |
| 5 | Observa-se interação do cliente e a organização | | | x | | |
| 6 | Observa-se envolvimento do cliente no processo de produção | | x | | | |
| 7 | Indetifica-se abrangência | | | x | | |
| 8 | Constata-se promoção | | | x | | |
| 9 | Nota-se padrão de execução no serviço | | x | | | |
| 10 | Constata-se uma imagem positiva da empresa percebida pelos funcionários | | | x | | |
| Total | | 0 | 20 | 15 | 0 | 0 |
| Média por Grau (Por coluna) | | 0 | 2 | 1,5 | 0 | 0 |
| Desempenho da área Total | | | | 3,5 | | |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na coleta de dados, em 2021.

Para Oliveira; Aquino e Silva (2018), o conceito de endomarketing consiste em ações de uma organização em conjunto com os seus colaboradores, que são considerados como clientes internos. As ações devem estar bem sincronizadas para, com isso, tornarem-se relevantes na prestação de serviços para o cliente externo. Conforme os fatores críticos apresentados no Quadro 01, observou-se os itens fundamentais na área de marketing que são de grande importância para a divulgação dos serviços da empresa em seus processos e a efetividade em seu serviço, pois, para o alcance da expansão da empresa no ramo internacional, se faz necessário que os meios de divulgação sejam explorados. Deste modo o problema da pesquisa consiste em: quais ferramentas de endomarketing podem ser implementadas a fim de impactar positivamente as demais áreas funcionais da empresa e promover o crescimento do negócio?



4.1 PLANEJAMENTO DE AÇÕES

O planejamento de ações é composto por um conjunto de ações que busca direcionar o caminho a ser seguido até o objetivo final. É uma ferramenta que apresenta vantagens como: otimização do tempo para realizar as demandas e direcionamento bem definido pelas etapas do plano de ações. Para Zambello *et al.* (2018), nesta etapa, ocorre a apresentação e interpretação dos resultados, dando ênfase nas identificações relevantes, confronto com a literatura e pesquisas existentes. É também um meio para propor uma nova apresentação a respeito das características teóricas e metodológicas.

Quadro 2 – Ações intervencionistas

| Ações Intervencionistas | | Cronologia | Duração | Custo |
|-------------------------|--|--------------|---|------------------------------|
| 1 | Implementar a comunicação empresarial com foco em endomarketing | Maio/2022 | Inicio: 02/05/2022 Análise de Resultado: 01/07/2022 Final: 01/08/2022 | R\$200,00 |
| 2 | Investir em pesquisas de satisfação para identificar a opinião do colaborador em relação a empresa | Maio/2022 | Inicio: 02/05/2022 Análise de Resultado: 01/07/2022 Final: 01/08/2023 | R\$800,00 Por colaborador |
| 3 | Aplicar reuniões visando as necessidades, objetivos e troca de feedbacks alinhados com as metas globais da empresa | Maio/2022 | Inicio: 30/05/2022 Fim: 06/06/2022 | R\$800,00 |
| 4 | Investir em eventos de integração para promover o senso de pertencimento e colaboração | Agosto/2022 | Inicio: 14/08/2022 Fim: 14/10/2022 | R\$400,00 |
| 5 | Realizar a gestão benefícios com o objetivo de melhorar o clima organizacional e reter talentos | Outubro/2022 | Inicio: 12/10/2022 Fim: 15/12/2022 | R\$7.000,00 |
| 6 | Implantar treinamentos a fim de desenvolver soft skill e hard skill | Agosto/2022 | Inicio: 15/8/2022 Fim: 16/11/2022 | R\$100,00 |
| Total | | | | R\$4.100,00 |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

A ferramenta 5W2H consiste na resolução de 7 perguntas para que, com as respostas encontradas, gere uma perspectiva mais ampla sobre as ações a serem realizadas, melhorando a execução e gestão. Pode ser aplicada em vários setores da empresa.

89



Essa foi a proposta de solução que se desenvolveu em cada etapa. Santos (2014) declaram que este tipo de ferramenta da qualidade possibilita que todas as informações essenciais estejam ordenadas para a execução de um planejamento adequado. Também é citada pelos pesquisadores como sendo de fácil entendimento e que possibilita efetuar um plano de ação de modo organizado.

4.1.1 IMPLEMENTAR A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COM FOCO EM ENDOMARKETING

É necessária uma simbiose entre a gestão e os colaboradores, cujos colaboradores com contato direto na produção possuem conhecimento e os gestores conseguem fornecer ferramentas para o controle da qualidade. Dessa maneira, pode-se filtrar e ter a visão sobre os procedimentos de cada etapa para, assim, conseguir otimizar o tempo, melhorar o desempenho, identificar as lacunas e estabelecer melhorias.

Quadro 3 – 5w2h - Implementar A Comunicação Empresarial com foco em Endomarketing

| Implementar a comunicação empresarial com foco em endomarketing | | |
|---|----------|--|
| What? | O quê? | Comunicação Empresarial inexistente |
| Why? | Por quê? | Para melhorar a comunicação interna entre empresa e colaboradores |
| Where? | Onde? | Na organização diagnosticada |
| When? | Quando? | Inicio: 02/05/2022 Análise de Resultado: 01/07/2022 Final: 01/08/2022 |
| Who? | Quem? | Assistente Administrativo |
| How? | Como? | Comunicar através de informativos impressos, via e-mail e Grupos Corporativos de Whatsapp. |
| How much? | Quanto? | R\$ 200,00 Considerando custos de impressão e manutenção de plataformas |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

Para Ochoa (2014), a forma correta de se oficializar o diálogo interno na organização é a comunicação empresarial. Ademais, é a maneira pela qual a empresa pode

90



reforçar e repassar valores, além de transmitir informações que contribuam para a relação empresa-empregado. A aplicabilidade desta ação propôs o estabelecimento de uma comunicação empresarial clara, objetiva e acessível a todos os colaboradores, fazendo uso de informativos que devem ser distribuídos de forma impressa ou enviados por e-mail e aplicativo *WhatsApp*. A opção escolhida teve o intuito de usar os recursos disponíveis facilmente para fins de melhoria da transmissão de mensagens dentro do ambiente organizacional.

4.1.2 INVESTIR EM PESQUISAS DE SATISFAÇÃO PARA IDENTIFICAR A OPINIÃO DO COLABORADOR EM RELAÇÃO A EMPRESA

Faz-se necessário uma análise de todos os processos e do ambiente no qual será implantada uma medida de intervenção ou se realizará uma mudança de estratégias. Conhecer o ambiente, como os funcionários se comportam diante ao trabalho e como isso os afeta em suas rotinas é primordial para que tenha uma base sólida antes de fazer qualquer intervenção no clima organizacional. A pesquisa de satisfação é uma ferramenta que permite a captação desses dados por meio de respostas concretas e reais, pois serão respondidas pelos colaboradores. A pesquisa é útil tanto para captar que tipo de clima organizacional é estabelecido no ambiente de trabalho quanto para identificar a satisfação e insatisfação quanto aos processos, aos equipamentos utilizados, *layout* de circulação, jornada de trabalho e até mesmo questões psicologicamente encadeadas, tais como ações que causem danos emocionais por questões que envolvem o relacionamento com os colegas de trabalho.



Quadro 4 – 5w2h - Investir em pesquisas de satisfação para identificar a opinião do colaborador em relação a empresa

| Investir em pesquisas de satisfação para identificar a opinião do colaborador em relação a empresa | | |
|--|----------|---|
| What? | O quê? | Pesquisas de Satisfação |
| Why? | Por quê? | Para compreender a opinião do colaborador com o intuito de melhorar a sua satisfação dentro do ambiente de trabalho |
| Where? | Onde? | Na organização diagnosticada |
| When? | Quando? | Ínicio: 09/05/2022 Fim: 23/05/2022 |
| Who? | Quem? | Encarregado administrativo |
| How? | Como? | Elaborar e aplicar questionários a serem respondidos pelos colaboradores |
| How much? | Quanto? | 400, levando em consideração os custos para manutenção de plataforma R\$150,00 e custos de impressão R\$250,00 |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

Segundo Neiva (2018), a supracitada cultura pode revelar um sentimento de pertencimento e fomenta também uma identificação global, pois a satisfação e realização pessoal podem ser equiparadas ao sucesso da empresa. Esta ferramenta deve ser aplicada na empresa diagnosticada como um método que permitirá demonstrar aos funcionários que a empresa se preocupa com o bem-estar coletivo e que busca alternativas para melhorias. Ela, também, é capaz de gerar senso de pertencimento, se levarmos em consideração que a mesma é realizada para obter opiniões exatas que impactaram em mudanças organizacionais. Com a aplicação desta ação, espera-se que o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos processos, aos equipamentos utilizados, *layout* de circulação, jornada de trabalho e até mesmo quanto às questões psicologicamente encadeadas, tais como ações que causam danos emocionais.



4.1.3 APLICAR REUNIÕES VISANDO AS NECESSIDADES, OBJETIVOS E TROCA DE FEEDBACKS ALINHADOS COM AS METAS GLOBAIS DA EMPRESA

Reuniões empresariais são essenciais para a definição de metas, objetivos e *brainstorm* ou chuva de ideias. Além disso, é uma possibilidade de gerar sinergia com o propósito de realizar troca de *feedbacks* e exposição de necessidades, permitindo, desse modo, o alcance de metas globais pré-estabelecidas. As metas globais de uma empresa são definidas de acordo com o seu planejamento estratégico e estão relacionadas com a sua missão de tal forma que a conquista de objetivos a torna mais próxima de sua visão, isto é, significando a idealização do futuro da organização.

Quadro 5 – 5w2h - Aplicar reuniões visando as necessidades, objetivos e troca de *feedbacks* alinhados com as metas globais da empresa

| Aplicar reuniões visando as necessidades, objetivos e troca de <i>feedbacks</i> alinhados com as metas globais da empresa | | |
|---|----------|--|
| What? | O quê? | Aplicação de Reuniões |
| Why? | Por quê? | Para aumentar o engajamento dos colaboradores através da comunicação interna |
| Where? | Onde? | Na organização diagnosticada |
| When? | Quando? | Inicio: 30/05/2022 fim: 06/06/2022 |
| Who? | Quem? | Direção e Gestores |
| How? | Como? | Programar um cronograma quinzenal de reuniões a fim de entender necessidades, alinhar os objetivos da empresa com os colaboradores e estabelecer troca de <i>feedbacks</i> para melhorar continua. |
| How much? | Quanto? | R\$100,00 direcionado para coffee breaks |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

Nas palavras de Beutler e Neves (2017) a comunicação é o conhecimento da informação que resulta na transação de conhecimento, ideias e troca entre os indivíduos. Trata-se de uma metodologia crítica para a vivência humana e requer que qualquer linguagem que surja seja entendida de forma eficaz. Constatou-se durante o

93



diagnóstico que a empresa apresentou falhas na comunicação entre departamentos, portanto, o método encontrado para sanar essa problemática foi a aplicação de reuniões quinzenais entre os gestores e liderados. A finalidade destas reuniões é promover uma comunicação fluida para que todos estejam alinhados com objetivo de melhorar a produtividade, tendo como consequência o aumento dos lucros da empresa.

4.1.4 INVESTIR EM EVENTOS DE INTEGRAÇÃO PARA PROMOVER O SENSO DE PERTENCIMENTO E COLABORAÇÃO

Sabe-se que os resultados de uma empresa estão ligados diretamente à produtividade, no entanto, ser produtivo tem se tornado um fator comum nas organizações, tendo em vista que os resultados entregues precisam estar devidamente alinhados com eficiência, isto é, controlar a forma como os resultados estão sendo entregues. Dito isto, desenvolver o senso de pertencimento entre os colaboradores é essencial para que a empresa promova o engajamento, motivação e espírito de equipe. Quando uma organização tem como foco aumentar a produtividade, lucratividade, retenção de funcionários e qualidade nos serviços/produtos, é imprescindível que a mesma obtenha profissionais comprometidos com resultados. Pensando nisso, e nos objetivos futuros da empresa CITRA, propôs-se um método de intervenção que fosse capaz de suprir a lacuna de “senso de pertencimento e colaboração”, tendo como resultado o engajamento dos colaboradores em prol da meta global da organização.



Quadro 6 – 5w2h - Investir em eventos de integração para promover o senso de pertencimento e colaboração

| Investir em eventos de integração para promover o senso de pertencimento e colaboração | | |
|--|----------|--|
| What? | O quê? | Eventos de integração |
| Why? | Por quê? | Para engajar o colaborador com o objetivo de agregar no valor de seu capital humano para a organização |
| Where? | Onde? | Na organização diagnosticada |
| When? | Quando? | Ínicio: 14/08/2022 Fim: 14/10/2022 |
| Who? | Quem? | Direção e Gestores |
| How? | Como? | Promover confraternizações e oferecendo brindes em datas comemorativas |
| How much? | Quanto? | 800, considerando R\$350,00 para alimentação e R\$450,00 para compra de brindes |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

Fernandes e Michel (2015) declaram que a realização de um evento interno necessita da elaboração de um planejamento estratégico, cuja finalidade é trabalhar e desenvolver políticas de relacionamento dentro de uma organização. O autor ainda afirma que um evento bem gerido é capaz de transformar a visão motivacional amarrada ao público interno. A promoção de eventos de integração é uma proposta de intervenção que está voltada diretamente para a redução da curva de aprendizagem dos colaboradores e ao acréscimo de informações sobre a empresa. Portanto, a sua aplicação deve acontecer conforme necessidades apresentadas pela equipe.

Pensando nisso, e nos objetivos futuros da Citra Construções e Instalações LTDA, a aplicação desta estratégia, irá gerar o senso de pertencimento, ampliar o nível de satisfação, aumentar a produtividade e otimizar os processos.



4.1.5 REALIZAR A GESTÃO BENEFÍCIOS COM O OBJETIVO DE MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL E RETER TALENTOS

A gestão de benefícios trata-se da elaboração de um plano para oferecer outras formas de remuneração, que devem estar de acordo com a visão da empresa. A criação desse contexto permite o fortalecimento do clima organizacional e a retenção de talentos, tendo em vista que os colaboradores poderão alcançar seus objetivos profissionais e pessoais.

Quadro 7 – 5w2h - Realizar a gestão benefícios com o objetivo de melhorar o clima organizacional e reter talentos

| Realizar a gestão benefícios com o objetivo de melhorar o clima organizacional e reter talentos | | |
|---|----------|---|
| What? | O quê? | Plano de benefícios |
| Why? | Por quê? | Com o propósito de motivar os colaboradores |
| Where? | Onde? | Na organização diagnosticada |
| When? | Quando? | Ínicio: 12/10/2022 Fim: 15 /12/2022 |
| Who? | Quem? | Orçamentista |
| How? | Como? | Realizando implantação dos benefícios considerado mais relevantes, perante a pesquisa de satisfação que foi realizada |
| How much? | Quanto? | R\$7.000,00. Em prol da implantação de benefícios. |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

Conforme Silva *et al.* (2020), é importante que o colaborador esteja motivado dentro do seu ambiente de trabalho, pois os resultados serão mais positivos. Identifica-se a motivação como uma força que se encontra no interior das pessoas. Compreende-se a necessidade da implantação de benefícios, com o propósito de buscar soluções, a fim de reparar a dificuldade encontrada por meio de pesquisa realizada na empresa quanto à falta deste conjunto de mecanismos que têm relação direta com resultados



e motivações. Dessa forma, foi recomendada a inclusão de plano de benefícios no orçamento de custo da empresa estudada.

4.1.6 IMPLANTAR TREINAMENTOS A FIM DE DESENVOLVER SOFT SKILL E HARD SKILL

A palavra “*skill*” em inglês significa “habilidade”. Dessa forma, os termos “*soft skill*” e “*hard skill*” são usados para se referir à gestão de pessoas, com o objetivo especificar competências em um determinado indivíduo. Levando em consideração a importância de identificar habilidades em todos os colaboradores, é possível também melhorá-las a fim de gerar desenvolvimento individual e coletivo dentro das equipes de trabalho.

Quadro 8 – 5w2h - Implantar treinamentos a fim de desenvolver *soft skill* e *hard skill*

| Implantar treinamentos a fim de desenvolver <i>soft skill</i> e <i>hard skill</i> | | |
|---|----------|--|
| What? | O quê? | Treinamentos com foco no desempenho da equipe |
| Why? | Por quê? | Para o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores |
| Where? | Onde? | Na organização diagnosticada |
| When? | Quando? | Inicio: 15/8/2022 Fim: 16/11/2022 |
| Who? | Quem? | Gerente de RH |
| How? | Como? | Realizando treinamentos que mais se adequem a necessidade apresentada pelos colaboradores e pela empresa |
| How much? | Quanto? | R\$800,00. Considerando R\$400,00 para contratação de palestrantes e R\$400,00 para aplicação em cursos, custo estipulado por colaborador. |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022

De acordo com Ximenes (2018), tais conhecimentos são primordiais para que haja uma cultura de diálogo que, por sua vez, deve ser a base do trabalho do gestor. Uma vez que os conhecimentos tácito e explícito interagem de forma contínua e dinâmica, surge uma nova relação que resulta em um novo ativo. Evidenciou-se, com esta ação, a carência de colaboradores com certas habilidades comportamentais e técnicas.



Nesse sentido, uma alternativa para esse impasse é a implantação de treinamentos voltados para o desenvolvimento de *soft skill* e *hard skill*. Propôs-se, portanto, treinamentos que estejam relacionados à rotina dos colaboradores dentro da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em concordância com a pesquisa desempenhada na empresa Citra Construção, Conservação e Instalação, foi diagnosticado que o setor de marketing apresentou uma baixa performance, de modo que seu marketing interno inicial afetava a imagem que a empresa passava a seus colaboradores, impedindo o alcance de seus objetivos. Propôs-se soluções a fim de que o objetivo geral da pesquisa fosse compreendido, com o auxílio de métodos para engajar os colaboradores com a empresa e por consequência aumentar a produtividade. Em suma, com base nos aspectos identificados no estudo de caso, os objetivos específicos apoiaram-se ao problema diagnosticado, que, por sua vez, teve como finalidade pôr em evidência os pontos fracos do marketing interno e seus impactos nas áreas funcionais. Deste modo, o estudo apresentou como solução a remodelação das estratégias utilizadas, acatando o desejo dos colaboradores. Foi por meio do uso da ferramenta 5w2h que ações benéficas puderam ser implementadas, colaborando para o desenvolvimento e engajamento da empresa como um todo.

A questão norteadora tinha o propósito de responder: quais ferramentas de endomarketing podem ser implementadas a fim de impactar positivamente as demais áreas funcionais da empresa e promover o crescimento do negócio? Desse modo, conforme o objetivo deste estudo, propôs-se a implementação de melhorias direcionadas ao setor de marketing da organização investigando, visando desenvolver melhorias a fim de catalisar as demais áreas. O trabalho de pesquisa realizado propôs ações que devem auxiliar nas tomadas de decisão da empresa Citra. Por conseguinte, as propostas interventivas, se implementadas, devem favorecer uma maior sinergia no ambiente organizacional, pois otimizam o diálogo entre os departamentos, dada a prática de uma comunicação interna efetiva. Outrossim, as ferramentas de



endomarketing, se bem aplicadas, podem promover o sentimento de valorização, pois tornam o processo produtivo mais eficiente e retêm a confiabilidade dos colaboradores na empresa, o que faz com que todos trabalhem em conjunto para atingir os objetivos individuais e coletivos.

Considerando um panorama estratégico, o investimento em endomarketing foi avaliado e passou a ser considerado essencial pela direção da empresa Citra Construção, Conservação e Instalação, tendo em vista que os colaboradores com senso de pertencimento, motivados e qualificados possuem maiores chances de desenvolver um bom rendimento e alcance de resultados esperados.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, I. C. G. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. *In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf. Acesso em: 03 jun. 2022.

BEUTLER, M. M.; NEVES, L. F. C. O Processo de comunicação interna nas organizações e seus reflexos no comportamento dos colaboradores: o caso do setor de saúde do SESI Sapiranga. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE*, n. 6, p. 73-95, 2017. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/523>. Acesso em: 03 jun. 2022.

CASAGRANDE, D. J.; GERALDI, L. M. A. Uma Abordagem Sobre As Principais Características E Aplicações Do Endomarketing No Contexto Organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, v. 15, n. 1, p. 193–202, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/335>. Acesso em: 03 jun. 2022.

CHEMIN, B. F. *Manual da UNIVATES para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação*. 3^a ed. Rio Grande do Sul: Ed. da Univates, 2020.

FERNANDES, I.; MICHEL, M. Endomarketing E Eventos. *In: XVI Congresso de Ciências da Comunicação*, 2015. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/sul2015/resumos/R45-0891-1.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2022.



FREGONEZE, G. B. *et al.* **Manual da Univates para Trabalhos Acadêmicos: Planejamento, Elaboração e Apresentação.** 1^a ed. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.

JOSÉ, B.; ROSA, A. O Endomarketing Como Ferramenta Estratégica De Gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, p. 1-15, 2015. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/1954>. Acesso em: 03 jun. 2022.

JUNIOR, O.; TORRES, A. **A influência da gestão de benefícios na motivação e retenção de talentos nas organizações:** um estudo de caso na gerência de transportes (GETRANS) da prefeitura municipal de Teresina. 2017. Disponível em: http://repositorio.ifpi.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/1029/2/2017_tcc_atoliveirajunior.pdf. Acesso em: 03 jun. 2022.

MARUJO, N. A. M. G. **A Contribuição Do Marketing Interno Para O Sucesso Das Empresas**, 2014. 443f. Dissertação (Mestrado em Publicidade e Marketing) – Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4450>. Acesso em: 03 jun. 2022.

MAZZOTI, T. *et al.* **Metodologia Científica.** 1^a ed. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

MELLO, R. O. *et al.* **Manual de Produção Acadêmica:** tipos, normas, métodos e modelos. São Paulo: FMU, 2013.

NEIVA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 2, p. 61- 73, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4. Acesso em: 03 jun. 2022.

OCHOA, C. G. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. **Revista Eccom**, v. 5, n. 9, p. 107-117, 2014. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/550>. Acesso em: 03 jun. 2022.

OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. de. C.; SILVA, W. T. da. O Endomarketing Como Estratégia Na Gestão De Pessoas: Influências De Clima E Cultura Nas Organizações. **E3 - Revista De Economia, Empresas E Empreendedores Na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 24-41, 2018. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19>. Acesso em: 03 jun. 2022.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica.** 1^a ed. Santa Maria: UAB/NTE/UFSM, 2018.



PIMENTA, R. de. C. Endomarketing: o público interno. **WebArtigos**, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-o-publico-interno/113826>. Acesso em: 02 fev. 2022.

PIZONI, W. L. N. et al. **Endomarketing e seus reflexos no aumento da produtividade e na motivação de seus colaboradores no setor organizacional**. 2017. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1248/1/TCC%20FINAL%20PARA%20O%20CD.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2022.

POLLI, S. W. Endomarketing como Ferramenta de Relacionamento com o Cliente Externo. **Caderno de Administração**, v. 9, n. 1, p. 49-72, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/24720>. Acesso em: 03 jun. 2022.

POSSARLE, R. **Gestão: ferramentas da qualidade**. 1ª ed. São Paulo: SENAI SP, 2014.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. E-book.

RATO, I. M. da. S. **A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Setor da Hotelaria**. 2019. 132f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Évora, Lisboa, Portugal, 2019. Disponível em: http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/25619/1/Mestrado-Gest%C3%A3o_Recursos_Humanos-In%C3%AAs_Murteira_da_Silva_Rato-A_impot%C3%A2ncia_dos_sistemas_de_recompensa_para_a_motiva%C3%A7%C3%A3o....pdf. Acesso em: 03 jun. 2022.

SANTOS, E. O que é Lead e para que serve a gestão de Leads. **Resultados digitais**, 2014. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/leads/>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SILVA, D. da. A Importância da comunicação interna e do endomarketing nas organizações. **Revista Renovare**, v. 2, p. 16-32, 2021. Disponível em: <http://book.uniguacu.edu.br/index.php/renovare/article/view/620>. Acesso em: 03 jun. 2022.

SILVA, J. A. M.; BASTOS, C. M. de. A. Endomarketing. **Múltiplos Acessos**, v. 6, n. 1, p. 186-198, 2021. Disponível em: <http://multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/194>. Acesso em: 03 jun. 2022.

SILVA, J. L. G. et al. Gestão de Pessoas: o grau de motivação dos colaboradores. **Libertas: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 2, p. 96-108, 2020.



Disponível em: <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/270>. Acesso em: 03 jun. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa.** 16^a ed. São Paulo: Atlas, 2016.

XIMENES, A. N. A relevância da gestão de pessoas para o desenvolvimento das organizações. **Revista Filosofia Capital**, v. 13, p. 87-90 2018. Disponível em: <http://filosofiacapital.org/ojs-2.1.1/index.php/filosofiacapital/article/view/396/333>. Acesso em: 03 jun. 2022.

ZAMBELLO, A. V. et al. **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico.** Penápolis: FUNEPE, 2018.

Enviado: Maio, 2022.

Aprovado: Junho, 2022.

¹ Graduanda do curso de Administração.

² Graduanda do curso de Administração.

³ Graduanda do curso de Administração.

⁴ Orientador. Mestre em Engenharia de Produção. Especialista em Logística empresarial. Graduado em Administração com Ênfase em Marketing.

⁵ Co-orientador. Mestre em Ciência e Engenharia de Materiais.