

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

BRUNO JOSÉ SILVA DE SANTANA
LETÍCIA GABRIELLA MOTA DA SILVA
LUZEMAR DOS SANTOS COSTA

**O IMPACTO DO ENDOMARKETING NA PRODUTIVIDADE DOS
TRABALHADORES DA EMPRESA AURORA COOP**

RECIFE
2022

BRUNO JOSÉ SILVA DE SANTANA
LETÍCIA GABRIELLA MOTA DA SILVA
LUZEMAR DOS SANTOS COSTA

**O IMPACTO DO ENDOMARKETING NA PRODUTIVIDADE DOS
TRABALHADORES DA EMPRESA AURORA COOP**

Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Centro Universitário Brasileiro UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de
bacharelado em Administração.

Orientador. Prof. Brian Victor Lima da Silva

RECIFE

2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S232i Santana, Bruno José Silva de
O impacto do endomarketing na produtividade dos trabalhadores da
empresa Aurora Coop / Bruno José Silva de Santana, Letícia Gabriella
Mota da Silva, Luzemar dos Santos Costa. - Recife: O Autor, 2022.
63 p.

Orientador(a): Esp. Brian Victor Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Aurora Coop. 2. Endomarketing. 3. Produtividade. I. Silva, Letícia
Gabriella Mota da. II. Costa, Luzemar dos Santos. III. Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho à Deus, que sempre nos guiou em nossos sonhos. Aos nossos familiares, amigos e colegas de faculdade que nos ajudaram a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiro a Deus por ter nos mantido na trilha certa e unidos durante todo o trabalho, com saúde e força para chegar até o final.

Agradecemos ao nosso orientador pela dedicação do seu escasso tempo ao nosso trabalho, sempre presente contribuindo com o desenvolvimento do trabalho e ajudando a acreditar na nossa ideia.

Agradecemos a todos os professores dessa instituição de ensino que contribuíram com seus ensinamentos do começo ao fim do curso.

Agradecemos aos pais e avós, pelo apoio que sempre deram durante toda a vida, gratidão eterna não só pela força nos momentos difíceis, mas por toda ajuda durante a realização deste sonho, agradeço também a toda família e amigos próximos que estiveram lado a lado ao longo do curso.

RESUMO

O presente artigo objetiva de maneira geral estudar sobre a influência do endomarketing na produtividade dos trabalhadores da empresa Aurora Coop. Atualmente, o endomarketing deriva de uma perspectiva baseada num instrumento estabelecido para os colaboradores enquadrados como público interno. Esse instrumento age como uma estratégia imposta na empresa que viabiliza a comunicação interna, motivando os colaboradores a quererem cada vez mais alcançar as metas estabelecidas pelo gestor e/ou pela empresa. Nesse aspecto, essa pesquisa utilizará como método de pesquisa o estudo de caso voltado em seu *corpus* para a empresa Aurora Coop, que atua no mercado alimentício, tendo como principais produtos aqueles derivados de origem animal, bem como lácteos, massas, e outros. Ainda assim, de forma secundária será realizada uma revisão bibliográfica com a finalidade de entender o que entende na literatura sobre aspectos conceituais do endomarketing, e sua aplicabilidade no cotidiano organizacional.

Palavras-chave: Aurora Coop; Endomarketing; Produtividade.

ABSTRACT

This article generally aims to study the influence of internal marketing on the productivity of workers at Aurora Coop. Currently, endomarketing derives from a perspective based on an instrument established for employees who are part of the internal public. This instrument acts as a strategy imposed on the company that enables internal communication, motivating employees to increasingly want to achieve the goals established by the manager and/or the company. In this aspect, this research will use as a research method the case study focused in its corpus for the company Aurora Coop, which operates in the food market, having as main products those derived from animal origin, as well as dairy, pasta, and others. Even so, in a secondary way, a bibliographic review will be carried out in order to understand what is understood in the literature about conceptual aspects of endomarketing, and its applicability in organizational daily life.

Keywords: Aurora Coop; Endomarketing; Productivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Categoria de Artigos.....	41
Tabela 2 – Detalhamento dos anos em que foram publicados.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COOP – Cooperativa

Instituição de Ensino Superior – IES

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA.....	12
2.2. ENDOMARKETING.....	21
2.3. PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	30
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	40
3.1. A EMPRESA AURORA COOP.....	42
3.1.1 História da Aurora Coop.....	42
3.1.2 A Aurora Coop e suas ações em endomarketing.....	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXO A- QUADRO DE PRÉ- ANÁLISE DE DADOS.....	61

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, a necessidade de democratizar instrumentos capazes de elevar a felicidade dos trabalhadores, durante o seu labor, se tornou parte integrante de um composto que envolve os itens relacionados à Gestão de Pessoas, Comunicação e Marketing (BRUM, 2010). Desse modo, o Endomarketing surge como uma ferramenta que agrega valor à empresa, já que tem como finalidade principal, impulsionar e facilitar a comunicação interna mediante o cultivo das relações interpessoais, gerando assim um ambiente interno harmônico.

No Brasil, o Endomarketing foi abordado pela primeira vez por Saul Faingus Bekin, que no ano de 1996 realizou atividade presencial de gerência média em uma multinacional. Naquela época, o estudioso percebeu que essa ferramenta é capaz de oferecer para o trabalhador benefícios voltados para a sua educação e lazer por exemplo, o que gera em consequência disso clientes internos (colaboradores) mais ativos, felizes e determinados a desempenhar às tarefas da empresa (BRUM, 2010).

Em pesquisa realizada sobre *O endomarketing como ferramenta de gestão*, os autores explicaram que no mundo globalizado a qualidade e vantagem competitiva das empresas está na prestação de seus serviços, que são prestados pelo capital humano. Assim, ao proporcionar um ambiente de integração, os funcionários estarão melhor habilitados a se comprometerem em termos de resultados, cabendo portanto a empresa, valorizar não somente os clientes externos, mas também os internos, já que são eles, o verdadeiro coração da organização (SOARES JOSÉ; ROSA, 2012).

Há de se falar ainda, que com a chegada da pandemia da COVID-19 no Brasil, a falta de motivação de colaboradores foi emancipada em decorrência do receio quanto ao desemprego que até os dias atuais assola o país. Portanto, mais do que nunca, o Endomarketing precisa ser empregado como ferramenta de gestão, para que venha a elevar o entusiasmos nas pessoas, a vontade de vencer, e para além disso: que atribua resultados reais as perspectivas determinadas pela empresa.

Nesse aspecto, o presente estudo se destina a uma análise acerca da influência do endomarketing na produtividade de trabalhadores da empresa Aurora Coop. Desse modo, a finalidade principal é responder a seguinte problemática: em que medida o endomarketing impacta na produtividade dos trabalhadores da Aurora Coop?

Consta predizer que, a ameaça de desemprego com perda de posto de trabalho no cenário da atual pandemia tem provocado dificuldades no mundo empresarial. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), a taxa média de desemprego no ano de 2020 foi de 13,5%, a maior já registrada desde 2012, e o equivalente a 13,4 milhões de pessoas buscando por um emprego no país. Já em relação aos efeitos da Covid-19 nas empresas, outra pesquisa foi realizada pelo IBGE, a Pesquisa Pulso Empresa, a qual registrou que 33,5% de 3,4 milhões de empresas em funcionamento no Brasil sofreram impactos negativos quanto a redução de números de funcionários e de vendas ou serviços comercializados, dificuldade para fabricar produtos ou atender clientes, para acessar fornecedores de insumos, matérias-primas ou mercadorias e para realizar pagamentos de rotina (IBGE, 2021).

Assim, a pesquisa está inserida nesse contexto no qual as ferramentas de comunicação poderão contribuir para manter a motivação dos colaboradores em tempos de instabilidade, visto que os mesmos possuem grande valor para as organizações e, em decorrência da pandemia, as suas relações podem ter sido afetadas, devido às incertezas do atual cenário das empresas e a sensação de pavor da classe trabalhadora diante do grande quadro de desemprego, frente ainda ao aumento da produtividade em um período pós-pandêmico (FELIPE et al., 2021).

Logo, tratar de ferramentas de comunicação ligadas ao endomarketing nesse momento é crucial para o acolhimento e melhora de resultados produzidos pelos colaboradores, que têm a necessidade de serem enxergados como peça essencial para a continuação da organização.

Como objetivo geral de pesquisa, propõe-se estudar qual a influência do endomarketing na produtividade dos trabalhadores da empresa Aurora Coop. Ainda assim, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a- Compreender de que forma a cultura organizacional está inserida no escopo de uma organização, apontando seus principais mecanismos gerenciais na comunicação interna que deve ser estabelecida entre funcionários, como ferramenta motivacional;
- b- Apontar os principais benefícios inerentes as ferramentas de endomarketing quando utilizadas para melhoria da produtividade no ambiente organizacional;

- c- Analisar de que forma a empresa Aurora Coop aplica os instrumentos de endomarketing em seu ambiente interno, e se existem indicadores que demonstram a melhoria da produtividade de seus colaboradores.

Nesse liame, a utilização das ferramentas de comunicação por meio do endomarketing, surge como uma possível captação dos resultados esperados pela própria organização, que ao aplicar tais ferramentas poderá ter um retorno bastante satisfatório na atual conjuntura.

Por tudo isso, a viabilidade dessa pesquisa se dará inicialmente a partir da elaboração de um levantamento bibliográfico essencial quanto às noções conceituais de endomarketing e comunicação organizacional, que será realizada com base em um levantamento teórico inicial, partindo logo após para o estudo de caso em comento.

Sobre o levantamento teórico, utilizou-se como fontes as principais plataformas digitais, em que pese: Capes Periódicos, Scielo e Google Acadêmico. Logo, os descritores de pesquisa se pautaram em "endomarketing" AND "cultura organizacional" AND "comunicação interna". Por outro lado, os descritores de exclusão foram: "administração de empresas" AND "marketing". Enquanto os critérios de inclusão foram publicações escritas no idioma português e datados dos últimos 10 (dez) anos.

Para o estudo de caso, se considerou os dados auferidos em questionário composto por cinco perguntas via Google Forms, que buscou compreender o posicionamento de colaboradores da empresa Aurora Coop sobre endomarketing, cultura organizacional e incentivos destinados aos clientes internos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

Para que o ambiente organizacional seja produtivo e eficiente, é necessário realizar um planejamento estratégico adequado, consistindo em um método administrativo que busca estruturar as ideias, formular e programar ações e práticas que deem bons resultados, evitando desse modo, o desperdício de esforços para alcançar objetivos pretendidos (CAMACHO, 2016).

Sobre o conceito de eficiente, cabe descrever que ela se refere a produção da organização, em que pese a capacidade de se extrair dos recursos empresariais disponíveis, um bom desempenho competitivo. Logo, atribui-se ao fator eficiente, a chamada eficiência produtiva que é uma soma de ambiente + recursos disponíveis (MACEDO, 2012).

É de extrema relevância para a administração das organizações, o manejo das ferramentas necessárias, incluindo entre estas uma cultura organizacional bem estruturada e a eficácia no que tange à comunicação interna. Esta possui ainda um impacto mais peculiar devido às inovações tecnológicas que a cada momento se atualizam na contemporaneidade (SANTOS et al., 2014).

A cultura organizacional se trata de um padrão com princípios básicos que um grupo determinado criou e desenvolveu durante o processo de aprendizado da resolução de demandas acerca de adaptações externas e sobre integração interna, o que funciona de forma bastante efetiva, a partir desta validação, foi passada aos novos membros do grupo, como a forma ideal de perceber os problemas (SCHEIN, 1994).

Dessa forma, as empresas e organizações devem decidir quais princípios e valores da empresa, e do mesmo modo, de que forma irão levar essa mensagem aos funcionários para que estes compreendam e possam alinhar plenamente aos valores e mensagens que a empresa busca propagar, no primeiro momento internamente, e no segundo, ao público externo com a ajuda dos funcionários e colaboradores já integralizados no que se refere aos ideais que a empresa pretende ter junto à marca.

Conforme Machado *et al.*, (2013, p. 169) a comunicação é formada dentro da organização e inclui todos os colaboradores e agentes que estão envolvidos no processo administrativo, estando entre esses os diretores, colaboradores e funcionários, levando em consideração que tanto o público interno quanto o externo estão incumbidos pela qualidade e quantidade de informações do fluxo de

informações da empresa. Entretanto, um ponto importante a ser considerado é que a cultura organizacional e a organização devem estar bastante alinhadas, pois ambas em conjunto garantem que a informação seja passada da forma devida.

Assim, os indivíduos tem a possibilidade de trabalhar no sentido de atingirem os objetivos comuns e por isso a relação que se estabelece no trabalho é muito importante, ainda que as relações existentes passem a interagir apenas com assuntos concernentes às atividades praticadas, a comunicação poderá ser bastante motivadora e ainda assim ter o efeito contrário, por esta razão a comunicação interna de uma organização deverá ser bem elaborada (GOMES et al., 2017).

Essas medidas precisaram ser tomadas devido à evolução da sociedade, pois até mesmo o setor de RH precisou se adequar às modificações ocorridas nas relações de trabalho, as mudanças do mercado e as necessidades que surgiram em decorrência desses avanços. Deixaram de ser um setor voltado só para a realização de folhas de pagamento e aceite de currículos, necessitou se modernizar e com isso acabou tendo um papel de extrema importância às organizações no desenvolvimento do capital humano (SILVA; OLIVEIRA, 2020).

Como fatores de dificuldades do gestor e que geram conflitos temos o comprometimento, que é essencial para realização de qualquer tarefa, profissional ou pessoal. Dentro das empresas esse fator faz toda a diferença, pois um colaborador comprometido possui alta produtividade, um bom desempenho, o trabalho em equipe é equilibrado com poucos conflitos e essa soma de elementos traz resultados positivos para a organização (CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006).

Os mercados empresariais vêm passando ao longo dos anos por diversas transformações que modificaram as relações de trabalho, a competitividade não só entre as organizações, como também, entre os profissionais que necessitam cada vez mais se especializar para conseguirem uma colocação melhor nesse mercado cada dia mais competitivo.

Isso tem se tornado mais evidente justamente por contas dos avanços sociais e tecnológicos, que tendem em modificar o comportamento dos indivíduos que compõem a sociedade, não sendo diferente com o mercado competitivo e com as estruturas das organizações, e por isso as conceituações acerca da comunicação interna e da cultura organizacional deverão estar integradas ao surgimento das novas tecnologias para uma melhor adaptação as necessidades do mercado.

Dentre os aspectos comportamentais existem algumas características sobre o comprometimento organizacional que pode estar relacionado à questão afetiva, pois o colaborador internaliza os valores, a missão e os objetivos da empresa. Outro ponto comum está associado à responsabilidade, o dever de permanecer e quanto fizer parte do quadro de funcionário mostrar um bom desempenho e por último o sentimento pertencimento de fazer parte da organização (STECCA; ALBUQUERQUE; ENDE, 2016).

Nesse sentido, poderá o gestor atuar como um pesquisador interno, buscando entender as necessidades dos colaboradores e em simultâneo avaliando o mercado externo para compreender as novas atualizações e o que será preciso fazer de mudanças no clima organizacional e na dinâmica de trabalho, que resulte em bons resultados para a empresa e que deixe os colaboradores valorizados e que se sintam reconhecidos.

Considerados um dos públicos que mais desafiam os processos de comunicação, os funcionários, por suas peculiaridades, tornam os relacionamentos complexos. Por se acharem íntimos, por vivenciarem as mesmas situações, pela percepção de que o outro sabe o que é prioritário, fazem a comunicação muitas vezes deixar de lado a formalidade, permitindo que a especulação desorganize o pensamento coletivo. Em vez de agir em prol de um bem comum, o público interno se torna algoz e vítima de si próprio. Desperdiça energia e se torna lento para o alcance de resultados (PAULO CLEMEN, 2009, p. 56).

O processo de gestão, em sua essência, consiste nas fases do planejamento da empresa, incluindo também o momento da execução e os elementos concernentes ao controle, esse processo envolve uma série de estados de um mesmo sistema que possibilita que este saia da inércia e se suceda através de transformações viabilizadas pelo processo decisório.

Segundo Robbins (1990, p. 46), a cultura organizacional por sua vez, é a base para esse processo decisório, sendo que uma empresa de cultura organizacional bem consolidada e devidamente reconhecida. Esta abrange fatores como as crenças, sistemas, valores e as normas de comportamento organizacional, que podem ser vistas como norteadores para o pleno desenvolvimento das atividades empresariais (BERGUE, 2010).

É de grande relevância a identificação da cultura organizacional de uma empresa, e isso é ainda mais decisivo para a gestão de uma organização e também na equipe de pessoas, isso fará com que a atuação desses campos seja devidamente consistente, a ponto de impactar na organização da empresa (GULGELMIN et al.,

2013). O estudo aprofundado acerca desses elementos permite a compreensão das relações de poder, das normas que não estão escritas e os valores e costumes de uma empresa.

O que mantém o padrão de uma organização é a cultura organizacional, pois está se trata de uma norma que expressa os valores sociais e crenças que os membros dessa organização deverão compartilhar o que deve culminar no sucesso da organização. Entretanto, para que a cultura organizacional seja efetiva, é necessário que haja um plano de comunicação ainda mais incisivo capaz de passar a mensagem acerca dos valores de uma empresa.

Entendendo o planejamento ou um plano de comunicação como fator essencial para o funcionamento deste elemento, o planejamento deverá antecipar as ações que a organização planeja executar, assim como as metas a serem galgadas.

A comunicação, nesta senda, é importante especialmente no âmbito interno para um melhor relacionamento interpessoal dos colaboradores que possuem o dever de agir conforme as suas diretrizes em prol do funcionamento e da comunicação externa da organização, inclusive porque esses membros da organização necessitam de uma consistência e das técnicas necessárias para manejar as ferramentas da empresa.

Já um indivíduo motivado, possui determinação para estudar ou para ter um ótimo desempenho no trabalho. Essa motivação gera alta produtividade, com desejo de obter uma ascensão dentro da organização na qual trabalha, ser reconhecido e isso gera lucratividade para a empresa e igualmente para o colaborador que se sentirá mais satisfeito em exercer as funções nas quais foram requeridas (SANTOS; COSTA, 2020).

Uma das estratégias que pode ser aplicada para aumento da motivação entre os funcionários, consiste em mostrar aos colaboradores que eles são parte importante da empresa e que é por meio deles que a empresa consegue alcançar bons resultados.

Nesse sentido, a comunicação interna deverá tratar o funcionário como um ser humano, de forma humanizada, e isso se relaciona de forma direta com os relacionamentos entre o público de interesse de empresa e empregado. A comunicação interna viabiliza que o empregado possa ter voz dentro da organização, podendo explorar o fator humano, mas ainda levando-se em consideração o lado corporativo.

Com a rotina intensa, muitas vezes, promover políticas de motivação e bem-estar no trabalho são esquecidas e só é percebido a sua relevância, quando há baixa na produtividade e funcionários desmotivados. Além de ético e correto, o ambiente organizacional deve ser saudável. Desta forma, prover um ambiente agradável e humano é essencial para os indivíduos e colaboradores (SANTOS; COSTA, 2020).

Sobre a comunicação interna, tange esclarecer que a comunicação organizacional compete a um fenômeno que acompanha a empresa desde o seu nascimento, isto é, existe a figura do transmissor e receptor, onde criasse uma mensagem que poderá envolver diversas questões operacionais, designação de atividade, transmissão de informações e outros. Assim, esse instrumento é essencial para a aplicação da cooperação entre os colaboradores, na sua maneira de organizar e gerir suas metas.

Segundo Ruão (1999), a comunicação organizacional é indispensável para a o bem-estar das relações interpessoais, já que serve como meio de informação e ainda, como parte pertencente das noções de gestão empresarial e gestão de recursos humanos. Salaria o autor, que a Teoria da Cultura Organizacional tem natureza interpretativa, e que a empresa deve ter sua própria cultura conforme a vivência dos seus colaboradores, devendo a Gestão de Pessoas funcionar como uma gestão de cultura.

Como cediço, a comunicação organizacional é de extrema importância dentro de qualquer empresa, independentemente do seu porte, eis que auxiliam na consecução de resultados satisfatórios em grande escala.

Em estudo realizado por Silva (et al., 2016), sobre a comunicação organizacional e as ferramentas ligadas ao endomarketing, foi objetivado de maneira geral associar a eficiência da comunicação, o marketing e o endomarketing como ferramentas de gestão para o psicólogo organizacional. Desse modo, foi colocado que a comunicação interna liga-se principalmente a necessidade do feedback, que deve ser dado de forma construtiva, relatando os fatos de forma pontual para que a equipe venha a entender seu compromisso e sua participação na melhoria de resultados.

Em complemento, destaca-se que a comunicação organizacional, surge nesse parâmetro como uma ferramenta motivacional no ambiente organizacional, tendo em vista que propõe a inserção de um melhor desempenho de seus funcionários. Nessa linha, Fernandes e Brun (2019) afirmaram:

A comunicação é uma habilidade necessária as pessoas, é uma necessidade social, pois estas são seres sociais e necessitam se relacionar (...) é a comunicação que faz a interação e o equilíbrio entre diversas partes de uma organização podendo ocorrer de forma ascendente, quando a comunicação flui de baixo para cima no nível hierárquico; ou descendente (...) a cultura assim, é um elemento marcante e decisivo de qualquer organização, pois pode conduzir a equipe ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Não compreender o que é a organização, por que existe e sobrevive, quais são seus objetivos, suas estratégias, metas e resultados, pode resultar em ausência de comprometimento e pode ser o mais negativo dos sentimentos por parte do público interno (FERNANDES; BRUN, 2019, p. 36-38).

Assim, ao empregar ferramentas de comunicação a empresa salta para um patamar, onde o público interno (colaboradores) se sentem prestigiados ao compreenderem que o resultado final da empresa vem de seu esforço e colaboração, isso envolve elementos como o relacionamento interpessoal dos funcionários, uma comunicação interna efetiva e que entregue as informações necessárias para manter os funcionários integrado com os processos que ocorrem dentro da organização (ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010).

Estando os colaboradores mais envolvidos no que tange ao relacionamento interpessoal destes, irá crescer o sentimento de engajamento com a empresa, já que estes passam a entender melhor qual o papel que exercem dentro da empresa, e assim o esforço para contribuir de forma mais ativa será iminente.

O conceito quanto à relevância dos funcionários, combinado com o de produtividade, é assertivo para a permanência destes também, tendo em vista que os funcionários estando mais motivados e reconhecidos no ambiente de trabalho ficam isentos de motivação para se evadir da empresa. Nesse sentido, é válido para as organizações e empresas investirem em ações que motivem os funcionários a serem produtivos, mas também como consequência a permanecerem no ambiente caso as condições estejam favoráveis para isto.

Para além dos benefícios citados, há também a possibilidade de maior superação em momentos de crise, já que durante esses períodos, a união dos funcionários pode fortalecer a imagem da empresa quanto à sua cooperatividade, entretanto, isso deve estar somado aos outros fatores, já que o comprometimento profissional é oriundo de um alinhamento com os objetivos da empresa e o sentimento de valorização pela organização.

É necessário que ocorram ações de comunicação para manter os funcionários engajados e, além disso, alinhar os colaboradores com o ritmo da empresa, assim, a abertura para a participação direta desses colaboradores nos processos decisórios da

empresa, por exemplo, é capaz de trazer alguns benefícios à empresa, assim como, integralizando ainda mais a comunicação, um canal para que estes possam deixar suas sugestões e notificações podem ajudar na resolução de problemas que vieram a ocorrer.

Os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural. A pessoa pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá que o seu trabalho é respeitado e valorizado, conseqüentemente, seu trabalho e sua produtividade serão bem melhores (MATOS, 2012, p. 89).

Através desses benefícios, é possível analisar que a comunicação interna aplicada da forma correta, busca na realidade, integrar os funcionários com as estratégias de organização planejadas pelas organizações, devendo ser levado em consideração também a história profissional de cada colaborador, a fim de se observar os níveis de formação, personalidades e valores pessoas que farão toda a diferença no momento em que forem transmitidas as informações.

Contudo, é imperioso compreender quais são as formas da comunicação e suas principais barreiras no ambiente organizacional. Assim, Almeida, Capucho e Ribeiro (2017), determinam que as formas de comunicação devam ser agrupadas em pelo menos seis categorias, sendo elas: intrapessoal, interpessoal, grupal, organizacional, social de massa e extrapessoal.

Ocorre que as possíveis distâncias físicas entre os departamentos da empresa tendem a ser diminuídas e a comunicação acontecer de forma mais fluída, acarretando num serviço prestado com maior sintonia, evitando os famosos ruídos de comunicação que podem ocasionar, algumas vezes, prejuízos irreversíveis à organização da empresa.

Nesse contexto, observa-se que as barreiras ligadas a questões pessoais, físicas, culturais ou até mesmo psicossociais, podem prejudicar a fluidez da comunicação interna no ambiente organizacional, como pode ser observado por exemplo, durante a pandemia da Covid-19, que gerou uma série de incertezas para os trabalhadores.

Os cidadãos começaram a sentir os efeitos deletérios do Coronavírus na economia e no mercado de trabalho. O isolamento social, como medida necessária à contenção desse contagioso vírus, apesar de imperioso, produz conseqüências danosas e de grandes proporções, já sendo possível identificar no Brasil as primeiras manifestações dessa desordem social. Estabelecimentos comerciais começam a fechar suas portas por

determinação das autoridades públicas e, com isso, têm o seu faturamento reduzido (MARTINEZ; POSIDIO, 2020, p. 21).

Logo, a implantação de ferramentas relacionadas a comunicação organizacional se faz necessária, e dependem também da visão futurista do gestor ou gerente, tem que estar atento a necessidade de informação que o seu público precisa para produzir com satisfação. Sendo assim, ele implanta estratégias que deem um desempenho positivo, de maneira clara, objetiva para todos os membros da respectiva empresa.

A aplicabilidade das ferramentas de comunicação se desenvolve através do compartilhamento de informações por e-mail, rede intranet corporativa, revista que trazem a realidade organizacional, bem como seu desempenho interno entre outros. A relevância deste fator para uma organização se evidencia a partir da forma que os efeitos que uma comunicação interna eficaz repercute na qualidade da empresa já que os colaboradores através de uma interação eficiente tende a melhorar o clima organizacional do local, pois assim os colaboradores são incentivados a desenvolver relacionamento interpessoal e corroborar para o espírito de cooperação que impulsiona a empresa (ALMEIDA, 2013).

Pondera-se que a evolução tecnológica trouxe consigo ferramentas de comunicação gratuitas, como no caso o WhatsApp que é utilizado habitualmente pela empresa. Contudo, independentemente das ferramentas de comunicação que a empresa possui, os gestores devem estar aptos a implantar com destreza, e os colaboradores devem estar abertos (receptivos) para se adequarem e utilizarem essas ferramentas, tendo em vista o próprio progresso estratégico da organização.

Assim, as ferramentas de comunicação, viabilizadas através dos avanços tecnológicos podem ser um diferencial na organização das empresas, atuando de forma eficaz no que tange ao direcionamento de informações, portanto é indispensável para a organização das empresas, especialmente nos tempos atuais.

O sistema de comunicação entre a organização e seu público interno é o conceito mais simples, mas não simplista, para a Comunicação Interna. Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, 2008, p. 9)

Dessa forma, as organizações devem estar atualizadas quanto ao mercado tecnológico no âmbito da comunicação, pois, estes instrumentos podem ser cruciais

para impulsionar o direcionamento dessas instituições, já que com o aprimoramento destas o ideal é que a informação circule de forma rápida e com a qualidade das informações passada da forma correta.

Entretanto para que ocorra o direcionamento esperado dessas informações, a empresa deve ter uma cultura organizacional bem definida no sentido que se saiba a mensagem a ser passada e de que forma esta deverá ser transmitida, onde todos os elementos constitutivos da imagem de uma empresa devem estar em uma conjuntura de intencionalidade e com os objetivos muito bem definidos, para que esteja em harmonia tanto com o seu público interno quanto o externo, ou seja, esses valores deverão estar bem alinhados.

Conforme visto acima um bom modelo de gestão decorre que de uma cultura organizacional bem consolidada, tendo em vista que todos esses valores e processos de organização irão refletir nos processos decisórios da empresa, o que poderá trazer consequências diversas a depender do resultado pretendido e se esse está alinhado com a cultura organizacional da organização, o que dependerá de forma direta de um plano adequado de comunicação interna.

Dessa forma, a cultura organizacional assim como a comunicação interna, são elementos fundamentais para que a organização tenha êxito no que se propôs fazer enquanto objetivos e devem se ajustar a todo o sistema da organização. Estando entre os fatores mais importantes desses pontos, a participação de forma consciente dos empregados envolvidos nos processos, e isso poderá ocorrer através de grupos de trabalho cooperativos visando a integração desses trabalhadores, que deverão agir com o ímpeto do esforço para se obter o resultado comum através das perspectivas humanas e organizacionais (MARCHIORI, 1999).

Os profissionais que trabalham nesse âmbito, de uma comunicação mais estratégica deverão criá-la modificando os valores e identificando os padrões culturais que deverá refletir em uma nova estrutura organizacional e agir em conjunto com os sistemas de comunicação, vale ressaltar que esses são fatores necessários, dada as complexidades das organizações.

Resta clara a relevância de uma comunicação interna em conjunto a cultura organizacional, podem fazer diferença no processo de se gerir uma empresa, os fatores combinados podem obter resultados promissores especialmente no que tange ao público interno para que isso reflita em outros fatores mais evidentes como quanto ao público externo e mais vendas dos produtos e serviços que são oferecidos.

Assim, se faz necessária a implementação de ferramentas eficazes para que uma organização possa obter o sucesso almejado, entretanto, esse investimento pode ser também bastante efetivo se realizado na parte interna, especialmente quanto ao trabalho que se pode realizar com o público externo, essas e outras estratégias serão demonstradas na seção a seguir, como é possível analisar.

2.2. ENDOMARKETING

O endomarketing surgiu em meados da década de 1970 e o seu criador foi o Saul Faingaus Bekin, ele notou a necessidade da ferramenta quando trabalhava no cargo de gerente, na Johnson e Johnson, em que percebeu que ficava limitado a uma pequena quantidade de funcionários, a partir disso observou que as pessoas estavam limitadas apenas as tarefas a qual estavam designadas, e pouco conheciam a organização em que estavam inseridos na sua totalidade (BRUM, 2010).

De acordo com as suas observações, Bekin (2012, p. 2) notou que a empresa já se utilizava de algumas estratégias de marketing, mas para ele, essas estratégias de marketing deveriam também ser aplicadas junto ao público interno. Ele chegou a essas conclusões quando passou a caracterizar as situações vivenciadas no cotidiano dos empregados, e quando procurou referências bibliográficas que tratassem de forma específica da situação, não as encontrou.

Conforme Bekin (2012, p.4), o endomarketing é uma criação pioneira, totalmente brasileira e é proveniente de suas necessidades pessoais e profissionais para se definir uma nova área de ação e de investigação, além disso, explica que vai além de uma simples nomenclatura ou marca, mas sim, um novo conceito, um instrumento para direcionar uma nova abordagem de mercado. Foi durante o ano de 1990 que nomeou o endomarketing pela primeira vez, em sua obra “Fundamentos do Endomarketing”, no ano seguinte registrou a marca.

A conceituação do endomarketing diz respeito às ações de marketing direcionadas ao público interno da organização e possui a finalidade de envolver os colaboradores com os seus respectivos departamentos, e também sobre os valores que deverão ser transmitidos aos clientes, sendo que, inclusive, a ideia de cliente vai depender do tratamento dado aos colaboradores que se comprometem integralmente aos objetivos da empresa (BEKIN, 2012).

Nesse sentido, deverá haver uma integração entre a organização, os colaboradores e clientes para o sucesso de uma empresa, mas para que isso

aconteça, é necessário que o funcionário também se sinta responsável pelo êxito da empresa e que se preocupe com o seu desempenho. Para que ocorra esse engajamento do chamado público interno, e conseqüentemente o impacto positivo na imagem e nos resultados da empresa, é preciso que as organizações se empenhem na valorização e motivação de seus colaboradores.

Posto isso, é necessário diferenciar o endomarketing do marketing já conhecido, levando em consideração que o endomarketing está ligado às ações e projetos em que as organizações se utilizam para a consolidação da base cultural no que tange ao comprometimento dos funcionários a partir do desenvolvimento adequado em suas tecnologias múltiplas.

A partir destes conceitos é possível notar que no caso do endomarketing, a noção do cliente passa a ser transferida ao funcionário, e isso pode ser confirmada a partir da constatação de que os funcionários passam a ser um primeiro mercado a nível interno para a organização, ou seja, o primeiro mercado deverá ser conquistado para que ocorra o devido alcance do mercado externo, pois, caso a organização perda um cliente por conta do mau atendimento de um colaborador, em decorrência disso outros clientes poderão ser perdidos o que acarretará na má imagem da empresa e na perda de resultados por má reputação.

Consequente, é necessário conquistar o público interno para que a captação do público externo ocorra de forma mais efetiva, desse modo, o público interno deverá ser cativado para agir conforme os objetivos da empresa e pense de forma integrada, assim os funcionários deverão se comprometer verdadeiramente com os objetivos da empresa. O endomarketing, através desses conceitos passa a realizar uma divisão necessária no tocante ao empregado e à máquina, isso porque se observa de forma mais ampla os resultados que os colaboradores podem gerar para a empresa se estimulados da maneira correta.

Dessa forma, este instrumento tem como objetivo a prática dos valores da empresa, a manutenção de um clima mais favorável e a valorização das pessoas, mas no que diz respeito ao marketing, este se refere ao público externo como os consumidores, e o endomarketing possui como público-alvo os internos, como seus empregados e colaboradores.

O funcionário fica incumbido de se atentar para as obrigações que tem a cumprir, não só no que se refere às tarefas que foi designado a cumprir, mas também a executá-las de acordo com os valores que são norteadores da empresa, assim, este

deverá prestar os seus serviços de forma consciente daquilo que está fazendo e convicto de suas motivações para tanto, deste modo, para que os funcionários passem a agir de modo benéfico para a empresa, eles precisam também conhecer a organização na qual estão fazendo parte.

A relevância contida no conhecimento e integração dos funcionários com os propósitos da empresa foi observada pelo precursor do endomarketing, quando este afirma que se trata de um instrumento que irá viabilizar o processo de troca entre a instituição e o seu empregado de forma que esta troca deverá se relacionar de modo a construir uma lealdade do funcionário em relação à empresa e está ao seu público interno (BEKIN, 2012). Apesar disso, é necessário esclarecer que o endomarketing também versa acerca de estratégias para o público externo de forma que:

É claro que melhorar o ambiente de trabalho e as tarefas para os funcionários é um importante objetivo por seu próprio mérito. Não obstante, é o impacto de marketing externo causado pelos funcionários que é foco definitivo do endomarketing (GRÖNROOS, 2003, p. 429).

O endomarketing pode ser também definido como um instrumento que se mune de ações estratégicas com o objetivo de obter um desempenho melhor e um clima organizacional mais agradável no âmbito laboral, e a partir disso, pode impacta diretamente nos níveis de produtividade dos empregados, pois, as técnicas utilizadas por meio desta ferramenta viabilizam uma comunicação mais fluida com o público interno os mantendo satisfeitos, o que acarretará na motivação dos empregados refletindo na qualidade da entrega dos produtos ou serviços a serem entregues.

Este instrumento possui estratégias bem definidas no sentido de preliminarmente se conectar ao público interno para que possa alcançar o externo, tanto que as empresas deverão buscar satisfazer os seus funcionários, chamados também de clientes internos, para que a chance de construir uma relação sólida com o público externo seja real e que este também fique satisfeito com a relação.

Elencados aos objetivos do endomarketing estão principalmente a relação que as empresas devem ter com o público interno para que seja possível alcançar os resultados esperados no mercado, assim, deve-se defender a construção de uma lealdade entre os relacionamentos para com os empregados, e estimulá-los com o objetivo de criar uma maior harmonia e relação de confiança nessas relações, alinhando o valor de mercado (BEKIN, 2012).

O Endomarketing deriva de uma perspectiva baseada num instrumento estabelecido para os colaboradores enquadrados como público interno. Este

instrumento age como uma estratégia imposta na empresa que viabiliza a comunicação interna, motivando os colaboradores a quererem cada vez mais alcançar as metas estabelecidas pelo gestor.

Muitas organizações já perceberam que para alcançar o cliente externo, primeiro é imprescindível alcançar o cliente interno, e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que conhecemos por Endomarketing (...) uma vez que definimos e entendemos a necessidade do Endomarketing, se faz necessário então perceber como o mesmo pode ser desenvolvido (SERVILHA; OSWALDO, 2018, p. 132).

Assim, o Endomarketing baseia-se nos 4Cs¹, sendo eles:

- a) companhia: surge uma “competição” entre os colaboradores que absorvem mudanças motivacionais da organização que as promove no sentido de incentivá-los;
- b) custos: investimento em capacitação dos colaboradores;
- c) coordenadores: são os chefes de departamento que coordenam as atividades do público interno;
- d) comunicação: aqui a empresa interage e averigua dados referentes às ferramentas de Endomarketing utilizadas (INKOTTE, 2000).

Em estudo realizado por Severo e colaboradores (2019, p. 130), objetivou de maneira geral analisar a relação entre as ações de endomarketing e a satisfação no trabalho em uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada no norte do Rio grande do Sul. Logo, como principal resultado de pesquisa, foi obtido que “[...] as práticas de endomarketing adotadas na IES apresentam índices significativos ligados à satisfação dos colaboradores, e que estes índices têm relação com as ações desenvolvidas”.

Logo, é possível compreender que assim como as ferramentas adotadas no estudo observaram a melhoria quanto às ações desenvolvidas pelos colaboradores da referida IES resultaram em assertivas organizacionais, no contexto pandêmico, as empresas podem também utilizar esta ferramenta para gerar mais segurança para seus colaboradores, e assim melhorar seu desempenho e faturamento.

O endomarketing, enquanto ferramenta é utilizada como instrumento de gestão para um melhor direcionamento da empresa, através, das bases do marketing

¹ Conforme Inkotte (2000), os 4Cs representam um composto de endomarketing representado pela: companhia (retenção de colaboradores para que venham a ser mantidos na empresa através do atendimento de suas necessidades); custo (custos com programas voltados para o endomarketing); coordenadores (refere-se aos gestores competentes para desenvolver o plano de endomarketing e suas ações); comunicação (refere-se a comunicação entre os colaboradores e a transmissão de informações disponibilizadas pela empresa).

tradicional com foco na aplicação no ambiente interno das empresas e ampliando ainda mais essas ferramentas através da utilização dos conceitos da área dos Recursos Humanos (RIBEIRO, 2008).

Observa-se que possui um papel fundamental na empresa, especialmente no que diz respeito à construção de sua imagem e a valoração do mercado. É considerado um objetivo a criação de um conjunto de consciência da empresa, no qual envolve missão, valores, princípios e outros valores de extrema importância para a criação de um clima organizacional próspero para a organização, o colaborador funciona dentro desse processo, através da perspectiva de agir como um facilitador para a consolidação da imagem empresarial e sua valorização no mercado.

A partir desses conceitos, o endomarketing funciona conforme a congregação de esforços de forma planejada, contínua e sistemática, com o direcionamento para o treino e desenvolvimento dos colaboradores para que eles possam estar engajados no objetivo comum da empresa.

A participação plena dos funcionários nos processos envolvendo a empresa, ou seja, sua participação de forma íntegra é de extrema relevância para uma empresa, e isso envolve a todas, seja ela de médio, grande ou pequeno porte. Essa importância dos funcionários participando de forma ativa na organização a qual estão inseridos, porque através disso farão com que os processos aconteçam o que causará um sentimento de satisfação em relação ao processo, seja entre colaboradores, diretores e empregados (BRUM, 2010).

A relação entre a empresa e o funcionário deve ser uma relação pautada na troca, no sentido de ser benéfica para ambos, e que ambos possam contribuir para suprir as expectativas que um espera do outro, ou seja, para que o funcionário esteja engajado na empresa, esta deve observar os anseios e necessidades do colaborador para que estes estejam alinhados na medida do possível.

É possível observar que as questões referentes ao endomarketing, partem do princípio de que o indivíduo inserido no contexto da empresa deverá agir de forma possa se comprometer com a empresa, alinhando os seus objetivos individuais aos da organização, e é nesse processo que a responsabilidade da empresa se faz necessária.

Ou seja, o endomarketing age através de um processo gerencial interno em que haverá a averiguação da qualidade, motivação, quantidade de informação

trocada, tendo em vista que esses são os principais pilares para a construção da participação ativa dos colaboradores e todos os departamentos da empresa.

Apesar disso, é importante frisar que não se trata de uma propaganda feita pela empresa acerca da qualidade dos produtos a serem entregues pela empresa, dentre as estratégias do endomarketing, estão aquelas que promovem uma maior integração do funcionário com a empresa, como eventos empresariais que permitem a participação da família dos funcionários, e auxílio educacional aos seus dependentes (PIMENTEL, 2008).

Deve haver uma descentralização da autoridade com o objetivo de redistribuir as tarefas e responsabilidades, ou seja, as ações deverão visar a revisão de estratégias de treinamento para encaminhar o funcionário para um crescimento tanto profissional quanto pessoal, aproximando-os ainda mais dos objetivos e metas da empresa, revisando também os processos seletivos no sentido de se observar qualidades além de conhecimento técnico, se atentando para qualidades tão relevantes quanto, como a capacidade de se integrar e trabalhar em equipe.

Conforme as perspectivas dos autores acima, o endomarketing também pode ser entendido como um instrumento para que a organização possa passar informações acerca dos produtos, valores, serviços e seus objetivos para todos os seus funcionários, onde essas informações estarão passando do topo da organização, hierarquicamente, independentemente de qual cargo ou função o indivíduo ocupe, todos os empregados deverão estar cientes acerca das funções a serem desempenhadas em cada departamento e quais os produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes da empresa.

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho a garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (COSTA, 2010, p. 53).

Assim, a implementação de um programa de endomarketing, deverá contar com a realização de eventos e benefícios, haja vista que estes possuem o potencial de melhorar o relacionamento da empresa com o funcionário o que pode acarretar em uma maior aceitação da marca, assim como demonstra a preocupação da organização com o empregado e que não os vê como meros funcionários, nesse

sentido, o incentivo à melhora do desempenho pessoal do indivíduo é algo primordial na execução dessas estratégias.

Quanto aos objetivos do endomarketing um destes é impulsionar os valores que irão atingir de forma direta a melhoria dos produtos e serviços ofertados pela organização, tendo em vista que veem os funcionários como clientes internos e age de forma que busca melhorar a qualidade dos produtos e serviços onde os colaboradores podem ser vistos como um tipo de espaço de mercado.

Para Santos (2013, p. 145) o endomarketing, portanto, deverá focar de forma estratégica no cotidiano dos seus colaboradores com a empresa, assim, deverá haver a definição de grupos de conteúdo como gestão, grupo de recursos humanos, sobre a avaliação do mercado e do produto que entregam produção e responsabilidade social, além de se atentar para as normas e diretrizes internas, já que são esses os fatores que irão nutrir os canais informativos da organização.

A utilização desta ferramenta de forma estratégica, poderá ainda evitar diversos problemas para uma empresa, como a rotatividade do quadro de recursos humanos, baixa produtividade, e baixa qualidade nos serviços, além de problemas no relacionamento interpessoal dos funcionários, sendo que estes problemas poderão prejudicar a empresa desde o seu ambiente interno para o externo impactando de forma direta na imagem da empresa para o mercado competitivo, assim, endomarketing age também de forma a eliminar problemas básicos que podem vir a atrapalhar o desenvolvimento de uma organização.

Quanto à sua implementação, está deverá versar através de programas e canais que a organização deverá utilizar para trazer informações relevantes aos funcionários. Esses canais e programas deverão estar diretamente integrados com as marcas e possíveis slogans da empresa, para que o público interno possa identificar facilmente os comunicados e quais as informações direcionadas às suas equipes.

Percebe-se que o endomarketing possibilita que a empresa promova os seus valores e princípios que deverão levar ao comprometimento dos funcionários e o desejo dos colaboradores de fazerem parte de fato da instituição e o sentimento de assim serem. Além disso, direciona o seu público interno para o que almejam enquanto missão corporativa, alinhando também esses funcionários e colaboradores às suas pretensões e beneficiando a empresa através dos resultados dessas ações.

É importante salientar ainda que a depender da empresa, caso esta seja de grande diversidade geográfica, pode ocorrer uma falha de comunicação, já que a

tendência é que cada empresa espalhada pelo mundo tenha um programa de comunicação distinto do outro, não sendo padronizado, mas ainda é necessário que elas estejam falando sobre os mesmos objetivos e valores a fim de não se desviar os objetivos e acerca das campanhas de implantação de endomarketing.

Embora algumas pessoas confundam o endomarketing e a comunicação, vale salientar que ambos possuem conceituações distintas, e que o endomarketing visa apenas às ações que integram os funcionários, mas apesar disso, vai além desses fatores. O idealizador do termo, o professor Saul Bekin, acredita que este está dentro de alguns dos problemas para a implementação com o devido êxito em uma empresa, de acordo com ele:

Endomarketing não é sinônimo de comunicação interna. Embora a potencialização da comunicação interna seja uma parte fundamental do endomarketing ela não se confunde com ele. Isto porque ela é um esforço do endomarketing e não o endomarketing, assim como a publicidade é uma fração importante do marketing, mas não se confunde com ele. (BEKIN *apud* SANTOS, 2012, p. 56.)

Nesse sentido, com a implementação dos programas de endomarketing, a colaboração deverá contar também com os chamados “agentes de endomarketing”, que são colaboradores encarregados e capacitados para monitorar o fluxo e qualidade das informações que serão transmitidas, no que tange ao processo de comunicação da empresa, incluindo também os empregados de cada setor que a integra.

Conforme o que acredita Brum (2012, p. 91), poderá ser feitas algumas modificações ao longo do tempo, mas o ideal é que a sua estrutura inicial seja mantida, a fim de serem fortalecidos os valores e objetivos da empresa, no sentido de se constituir uma visão concreta em relação aos colaboradores, deve-se passar confiança no que diz respeito aos valores da colaboração, não deve ser algo tão volátil, devendo a organização passar o que ela é em sua essência.

Além disso, é necessário que as ações de endomarketing sejam amplamente propagadas, como informações em revistas internas, boletins informativos, jornais, mensagens virtuais e eletrônicas são ferramentas essenciais para a circulação das informações que a empresa deseja passar para informar os colaboradores sobre as ações pretendidas.

As informações a serem transmitidas através desses canais implementados pela empresa, deverão, além de possuir um caráter informativo, estabelecer componentes consolidados de uma comunicação integrada e ainda criar uma base sólida no que tange aos relacionamentos interpessoais corroborando com a

autoestima das pessoas envolvidas o que irá viabilizar a empatia de um com os outros e o desenvolvimento de afeto, assim, o endomarketing permitirá ações positivas dos seus funcionários e construir bons resultados o que irá fortalecer cada vez mais a imagem da empresa.

Os funcionários e todas as pessoas que estão envolvidas de forma íntima com os processos que a empresa se envolve para entregar os produtos deverão estar informados da forma correta, além de estarem cientes dos valores e princípios que a empresa coaduna, portanto, os materiais informativos possuem grande importância nesse sentido já que elas deverão estar a todo o momento reforçando os valores da empresa e ações que estão promovendo incentivando os seus colaboradores a participarem.

Ribeiro (2012, p.48), define ainda que, o endomarketing é uma atividade em que o objetivo é dar o suporte necessário às demais demandas da organização, assim, as ações do endomarketing devem ser bastante pontuais e personalizadas, tendo como objetivo integrar o bem estar dos funcionários aos resultados e objetivos almejados pela organização.

Cumprido ressaltar ainda, que em estudo de caso sobre a implementação do endomarketing em uma empresa de comunicação, objetivou-se de forma geral analisar de que forma as ferramentas poderiam melhorar a comunicação entre os colaboradores. Dessa forma, o resultado apontou:

Após a 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 a mudança no cenário organizacional. Os resultados mostram uma elevação das condições de trabalho apresentadas no aumento de leitores atraídos pelas informações divulgadas nos 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 (SANTANA et al., 2019, p. 47).

Desta maneira, a análise de Endomarketing surge como uma possível captação dos resultados esperados pela própria organização, que ao aplicar as ferramentas aguarda um retorno satisfatório, podendo ele ser utilizado ainda no atual contexto pandêmico inserido no Brasil, onde a maioria das relações passou a se desenvolver de forma mais remota e menos pessoal, o que pode ser realizado e que de fato foi adotado por muitas empresas, é que elas se voltem para as ações que mantenham os funcionários mais motivados e integrados aos valores da empresa para que possam passar esses valores para as ações que a eles são designadas no cotidiano.

O endomarketing surgiu para além de incorporar a cultura organizacional das empresas aos funcionários e público interno de forma geral, mas também para que sirva de instrumento para as lideranças durante os processos de mudanças que estão sendo exigidas atualmente pelo mercado conforme as necessidades de inovação que a cada momento se atualizam diante da globalização.

Um dos pontos esperados a se alcançar através das estratégias do endomarketing, além de motivar os funcionários e fazê-los estarem mais envolvidos com os processos importantes da empresa, fazendo com que eles assumam papéis e tenham autonomia, é que a produtividade se mantenha satisfatória, e para isso existem alguns fatores que são capazes de impulsionar este feito, nesse sentido, a produtividade organizacional é capaz de abordar os principais pontos para se alcançar a produtividade almejada, como será visto na seção a seguir.

2.3. PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL

A produtividade tem sido um termo bastante falado atualmente e é o que muitas empresas e indivíduos em geral desejam em suas vidas, já que se pode levar em consideração que a grande parte dos países está inserida no sistema capitalista, em que produtividade significa obter ganhos, e por esta razão, a busca pela elevação dos níveis de produtividade é constante e geral.

A produtividade é considerada uma medida que avalia a eficiência e a racionalidade das atividades econômicas. Na prática, esta medida, é defendida como a relação entre o insumo (input) e a produção (output), no nível da empresa, da indústria ou da economia global (RATTNER *apud* MELLO, 2010, p. 61).

Conforme Nascimento e Silva (2012, p. 5), a produtividade especialmente no âmbito organizacional passou por muitas transformações ao longo do tempo, e assume um papel muito importante em vários contextos para as organizações, colaboradores e gestores, justamente por se tratar de um fator que irá determinar a competitividade das empresas no mercado, dessa forma, muitos gestores tem buscado se informar acerca de quais elementos ou fatores contribuem para elevar a produtividade dos seus funcionários.

Para Rigotto, Maciel e Borsoi (2010, p. 222), na contemporaneidade a produtividade tem sido um fator determinante para o êxito da empresa, já que sem produzir de forma adequada os resultados são insuficientes, por isso o processo

produtivo deverá ter a eficiência necessária, especialmente diante da concorrência que tem se tornado cada vez mais acirrada.

Diante disso, existem algumas ferramentas que viabilizam os processos produtivos de forma maximizada, com o objetivo de planejar, desenvolver e monitorar a produtividade das organizações, sendo que essas ferramentas permitem que tanto os empregadores quanto empregados estipulem novas metas e resultados para que a empresa possa atingir cada vez mais resultados satisfatórios (CALHEIROS; RODRIGUES, 2010).

Assim é necessário que o gestor esteja atento aos elementos que compõem a produtividade, sendo que a medição desta produtividade é essencial para que se possam obter parâmetros, em seguida os fatores e elementos determinantes para os resultados obtidos também são extremamente relevantes, após isso, deverão ser implantadas medidas com o objetivo de suprimir os óbices que impedem o alcance das metas (LLOP et al., 2017).

Nesse sentido, Carvalho *et al.*, (2013, p. 22) explica que existem fatores que são preponderantes para a eficiência da produtividade organizacional, estando entre elas a responsabilidade, motivação e liderança que fazem parte de todo um conjunto de elementos que são decisivos para a elevação dos níveis de produtividade, sendo assim, cabe ao gestor ou líder analisar esses fatores e, além disso, pensar em modos de implementar ou inserir estes elementos no cotidiano dos empregados, a fim de se obter melhores resultados no contexto organizacional.

Se o objetivo de uma organização é aumentar a sua produtividade, é necessário, inicialmente, que ela seja medida, comumente os métodos econômicos costumam ser necessários, entretanto é necessário observar também os fatores que levaram aos resultados obtidos. Nesse sentido, Alba e Slongo (2013, p. 171) dizem que os indicadores deverão estar interligados aos fatores indicadores da produtividade, inclusive porque os lucros obtidos estão diretamente conectados a esses fatores.

A produtividade possui relação com todos esses elementos em diferentes combinações, como sendo, por exemplo, uma combinação da eficácia e de eficiência, a função estando diretamente ligada aos resultados, e somadas, à produtividade podem ser algumas características que direcionam as pessoas inseridas neste contexto em sua totalidade ao êxito no funcionamento de uma organização.

Tem se tornado cada vez mais importante medir a produtividade de cada indivíduo, sendo que para determinar este fator, é válido realizar uma análise dos

resultados gerados por este. Além disso, a produtividade pode ser analisada também pela perspectiva de uma combinação entre eficiência e eficácia organizacional que pode ser alcançada a partir da análise dos resultados, já o êxito no funcionamento se relaciona com fatores como à satisfação do cliente (LUDKE; BUGS, 2017).

A produtividade também possui dois aspectos distintos, onde em um deles a produtividade poderá permanecer a mesma no que se refere ao tempo e a qualidade dos produtos, entretanto, pode haver a redução dos custos e o aumento da eficiência. Enquanto isso, no segundo aspecto, a produção irá majorar ainda que não haja o acréscimo nos recursos e no tempo, o que ocorre é a evolução em termos de produção, motivadas em pontos específicos como o aprimoramento dos conhecimentos técnicos e nas habilidades das pessoas envolvidas como a motivação, métodos de trabalho e sistemas (CHIAVENATO, 2011).

É possível observar que para se entender melhor os pontos acerca da produtividade, é preciso analisar os elementos que envolvem a atividade em questão, estando envolvidos nestes elementos, os recursos, o tempo gasto para o desenvolvimento dessas atividades, os resultados, e o conhecimento técnico que o indivíduo possui sobre a tarefa, sendo estes elementos decisivos para o funcionamento ideal da organização.

Para que se possa atingir um patamar de produtividade elevado, é necessário levar em conta alguns fatores estruturais inerentes ao processo, já que estes também dizem respeito ao indivíduo e a organização, como a responsabilidade, liderança e motivação (MACEDO, 2012). Nesse sentido, é o centro da questão da produtividade o desempenho obtido para se chegar aos determinados resultados, especialmente porque o capital é uma das maiores motivações, ainda que não seja a única para levar os indivíduos e organizações a se atentarem para a maximização de seus resultados.

No contexto de uma organização, a responsabilidade é um dos elementos primordiais para o bom funcionamento de uma empresa, isso porque é baseada nas relações mútuas compartilhadas pelos indivíduos que possuem anseios e metas a serem atingidas em comum.

Essas relações deverão estar pautadas no cooperativismo e não meramente na questão obrigacional, é por isso que se faz tão importante o estímulo à motivação dos funcionários, tendo em vista que os indivíduos motivados possuem um maior senso de responsabilidade com as tarefas pelas quais foram designados (PEREIRA et al., 2013).

A responsabilidade deverá ser estimulada nos ambientes laborais sem o sentimento de pressão para obter resultados no indivíduo, e sim, a partir da perspectiva da transmissão dos valores da empresa e, além disso, com exemplos já que os líderes que possuem atitudes exemplares possuem também a legitimidade para exigir um maior senso de responsabilidade de seus colaboradores (REGO; CUNHA, 2009).

Apesar disso, é necessário deixar claro que ainda assim, a organização precisa definir os seus parâmetros mínimos de responsabilidade para que não sofra danos irreversíveis a curto e médio prazo e isso diz respeito tanto sobre a saúde de seus empregados quanto aos resultados qualitativos e financeiros que a empresa pretende entregar (PINTO; MARANHÃO, 2012).

No que tange ao desempenho organizacional em conjunto aos recursos humanos, a confiança é um fator inegociável acerca das relações humanas, desse modo, a confiança organizacional e o comportamento dos empregados da empresa, devendo haver nesse sentido, uma confiança dos empregados com a instituição a qual estão inseridos, o que aumenta os níveis de colaboração. Quando há confiança os colaboradores creem que os gestores também estão agindo de modo que venham a contribuir para a credibilidade das suas ações em virtude da empresa que estão representando.

[...] para o bem da produtividade, as pessoas não podem ser consideradas pelos gestores como extensões das máquinas. O recado capturado na pesquisa feita por ele era que as pessoas produziam mais quando motivadas por uma causa, quando estimuladas e principalmente ouvidas, consideradas e respeitadas pela organização (MATOS, 2009, p. 93)

A motivação é um elemento de grande relevância em qualquer âmbito e na grande maioria dos indivíduos, mas ainda assim é algo complexo, pois cada pessoa tem modo de agir e de pensar, e por isso as motivações podem ser distintas entre eles e ainda se modificar no decorrer do tempo (RIBAS, 2011).

Desse modo, existe uma série de características que irão influenciar na motivação dentro das organizações, sendo que a primeira delas é a característica pessoal que consiste nos interesses, valores, competências e algumas atitudes que trazem essas pessoas à situação de labor, nessas pessoas as características variam assim como as motivações.

Há também as características referentes ao trabalho que consistem nas atribuições de tarefas do colaborador, e entre elas inclui também a quantidade de

responsabilidade que o indivíduo tem e a variedade de tarefas a serem executadas, e, além disso, se o trabalho possui as características que o empregado acha satisfatórias já que um trabalho satisfatório possui mais chances de ser motivador (ALMEIDA, 2013).

Já as características relacionadas à situação de trabalho se tratam de um conjunto de variáveis que pode afetar a motivação, estando contidas nelas as ações, políticas e cultura organizacional de forma geral, além do ambiente que influenciará de forma direta na motivação no empregado, nesse sentido, pode-se observar que as condições de trabalho vão afetar diretamente na produtividade dos funcionários, o que caberá aos gestores e líderes propiciarem as condições adequadas para que a produtividade seja nestes casos seja cabível (ALMEIDA, 2013).

As motivações consistem em um conjunto de predisposições que os indivíduos analisam através de suas percepções, e é utilizada para que se possam alcançar objetivos específicos (ALMEIDA, 2013). Nesse sentido, é o desejo de empregar esforços direcionados para os objetivos organizacionais determinados, sendo que estes são condicionados através da capacidade de realizar os objetivos individuais. Portanto, a motivação depende dos objetivos e da intensidade do comportamento do indivíduo, e inclusive, da persistência dos indivíduos.

Motivar significa mover para a ação, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e inventividade (KNAPIK, 2012, p.134).

Adentrando ainda mais nos fatores que envolvem as questões de produtividade, as organizações almejam o lucro de forma direta, e conseqüentemente as pessoas envolvidas nesses processos também são movidas a partir de um sistema de recompensas que atendam às suas expectativas, diante disso, o ideal é que as empresas busquem uma conexão acerca dos objetivos concretizados e as recompensas merecidas.

O conceito de motivação se encontra diretamente ligado à definição do clima organizacional e também ao nível da organização, já que os empregado se encontram ligados aos fatores de ajustes de situações e circunstâncias no sentido de estarem alinhados às suas necessidades combinado também aos fatores emocionais em equilíbrio (CASAGRANDE; GERALDI, 2018).

Estes fatos podem ser entendidos como ajustáveis e não apenas dizem respeito às necessidades básicas de um indivíduo, mas também devem corresponder às expectativas relacionadas aos aspectos de autorrealização desses, assim, as insatisfações que estiverem relacionadas com o ambiente de trabalho deverão ser ajustadas quando possível se tratando de um fator preponderante para a motivação.

Para que os colaboradores estejam motivados, é preciso garantir que as necessidades relacionadas à dignidade estejam de fato supridas. A teoria da pirâmide de Maslow, ou teoria da hierarquia das necessidades focam na satisfação de forma hierarquizada das necessidades, estando em primeiro as fisiológicas, seguidas das de segurança, sociais, de admiração e autorrealização (CASAGRANDE; GERALDI, 2018). Ou seja, há níveis a serem supridos para que se possa passar para o estado superior e seguir adiante.

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...] (SOTO, 2002, p. 118).

Ao longo do tempo, existiram muitas pessoas que contribuíram para as teorias da motivação, sendo que a teoria de Maslow, nascida em 1951, aduz que as necessidades humanas estão organizadas em níveis (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010). Há ainda a teoria dos motivos de 1961, e parte princípio de que a motivação depende necessariamente do equilíbrio entre o que o indivíduo oferece à organização por meio do seu desempenho, e o que recebe através da sua compensação.

É importante para as organizações direcionarem as suas ações no sentido de se impulsionarem para atingir o nível de produtividade desejado, direcionar e investir as suas decisões visando à melhora no desempenho da equipe, além dos muitos fatores que podem ser aplicados para tanto, os incentivos salariais são de grande importância, especialmente porque as pessoas visem o aumento da margem de lucro para desenvolverem suas vidas de forma individual (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010).

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição (CHIAVENATO, 2004, p. 365).

Conforme Crispim e Carneiro (2011, p. 380), o comportamento humano está condicionado à fatores de estímulos externos, partindo deste ponto, o comportamento das pessoas podem ser previstos a partir das percepções acerca dos estímulos que lhes são dados, já que conforme essas teorias, os comportamentos que forem recompensados tendem a ser repetidos, enquanto que aqueles que recebem punição costumam ser evitados.

As empresas que se preocupam com o seu quadro de recursos humanos devem ofertar planos e incentivos para manter os funcionários entretidos com os resultados que podem alcançar, um incentivo que atende de forma completa estas condições são os incentivos de cunho social como os serviços e convênios oferecidos pela empresa, entretanto, vale salientar que esses planos de benefícios requerem grandes investimentos e devem ser aplicados da forma correta, caso contrário poderão causar prejuízos a empresa (CRISPIM; CARNEIRO, 2011).

As pessoas requerem que as organizações lhes viabilizem condições atuais de trabalho adequadas, retribuição condizente e boas perspectivas de crescimento pessoal e profissional. Isto inclui oportunidades e meios de formação, qualificação e atualização; meios e ambientes adequados ao desenvolvimento das atividades previstas; processos gerenciais favoráveis à motivação pessoal; objetivos claros, bem definidos, conhecidos e reconhecidamente legítimos; reconhecimento e retribuição compatíveis com as ações técnicas e com as responsabilidades confiadas a cada pessoa e uma visão de médio e longo prazo de desenvolvimento pessoal e profissional (CARVALHO; PALADINI, 2012, p. 63).

É possível observar que os indivíduos mantêm a motivação com base em fatores externos, mas esses fatores precisam estar alinhados com as expectativas internas desses indivíduos também, devendo haver um sistema de compensação que vá garantir que os comportamentos tidos como exitosos sejam repetidos.

No sistema de produção, é esperado que os resultados sejam positivos e que as saídas, mais especificamente os investimentos realizados tenham algum tipo de retorno, e por isso a produtividade precisa ser cada vez mais assertiva focando nos pontos certos para que se obtenha o alcance almejado (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Além dos elementos citados acima ainda há outro de grande relevância que é uma liderança adequada para manter os colaboradores de uma empresa envolvidos com os processos que fazem parte desta. Segundo Ferreira (2010, p. 70) o líder tem papel primordial já que este deve chamar as responsabilidades na resolução das tarefas a serem cumpridas, utilizando-se da influência que este deve ter em uma

quantidade de indivíduos, levando-as a exprimir suas melhores qualidades à execução dos serviços em prol da resolução das metas postas pela organização.

Atualmente a importância de uma liderança adequada é reconhecida de forma geral entre as empresas e por esta razão é alvo de estudos nessa área, apesar disso, há interpretações diversas acerca do conceito de liderança, podendo ser entendida como a capacidade de um indivíduo influenciar os outros mobilizando e motivando a equipe, para que haja o pleno sucesso e êxito da organização (RAMOS, 2009).

Portanto as características de um líder irão repercutir em diversos fatores da organização, incluindo na motivação dos seus empregados, levando como base o respeito, confiança e admiração como fatores básicos para levar os colaboradores a empregarem os esforços, capacidades e inovação por parte dos indivíduos para que eles possam se mover em direção aos objetivos comuns da empresa.

As pessoas envolvidas nesse processo esperam que haja respeito mútuo e principalmente, o respeito às individualidades de cada um e que não sejam tratados de forma unificada e, além disso, deverá haver o grau necessário de independência para que possam agir de forma livre para o emprego de suas melhores características na execução das tarefas que lhes forem designadas (RAMOS, 2009).

O líder deverá agir de forma que desperte o melhor em sua equipe, estes deverão estar entusiasmados conforme os propósitos e prioridades definidas, para que estes produzam cada vez mais e com qualidade elevando o sentimento de integração e de realização com o ambiente laboral (TOPANOTTI; VIEIRA; YAMAGUCHI, 2016). Para isso, o líder deverá demonstrar confiança em sua equipe de colaboradores, que saiba quais as necessidades do grupo e de cada pessoa de forma individual, e ainda que se utilize da delegação de tarefas.

Para cumprir as expectativas que as outras pessoas têm a seu respeito, os líderes devem enfrentar numerosos desafios. Em grande parte, o sucesso de qualquer líder depende de sua capacidade de cuidar desses desafios de uma maneira que as pessoas aceitem. Não obstante um número qualquer de desafios ser inerente a determinada situação, três são relativamente constantes: clientela múltipla, decisões às vezes impopulares e diversidade. (CARAVANTES, 2005, p. 506).

Conforme esses fatores elencados, a produtividade pode ser definida como o aproveitamento desses recursos para a produção dos bens e serviços, assim se refere ao processo de maximizar o potencial dos colaboradores a fim de se obter os resultados pretendidos (TOPANOTTI; VIEIRA; YAMAGUCHI, 2016).

Observa-se que o fator humano é decisivo na concretização da produtividade de uma empresa, e dentro deste elemento deve-se levar em conta muitas variáveis como, por exemplo, as aplicações tecnológicas, mudanças organizacionais, novas abordagens de mercado e, além disso, iniciativas inovadoras (CANGUSSU; SALVATO; NAKABASHI, 2010).

Segundo Abi Rached, Santos e Ferreira (2020, p. 6), quanto às espécies de liderança, elas podem se dividir entre autocrática, liberal e democrática. Na autocrática o líder costuma promover a sua imagem através de decisões autoritárias, já que não é levada em consideração o que a opinião da equipe. A liberal é marcada pelas atitudes em que o líder abdica de decidir em detrimento da equipe, onde o seu posicionamento não possui firmeza.

Já na liderança que versa por um lado mais democrático, o líder busca equilibrar o trabalho que precisa realizar com o que a equipe precisa executar, onde ele dá a abertura necessária para que haja um diálogo e os consulta acerca das decisões, como também designa tarefas para que estes as cumpram (ABI RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

O líder deve estar ciente também que deverá estar sempre buscando qualificações no sentido de estar apto para lidar com as possíveis situações do cotidiano para uma melhor resolução dos problemas internos e também para que possa saber orientar os funcionários da forma correta, de modo a garantir a confiança destes, já que o conhecimento será dividido com a sua equipe, já que quanto maior for o conhecimento de sua equipe mais eficaz e produtiva ele será (ABI RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

Os gestores que sabem como projetar bem um cargo são capazes de reduzir os sentimentos negativos dos empregados e fazê-los assumir uma postura positiva em relação a uma atribuição; eles podem proporcionar aos empregados o senso de estar desenvolvendo habilidades altamente valorizadas, que expandirão seu potencial profissional (RAM CHARAN 2012, p.41).

Dessa forma, é possível observar que a partir de uma combinação dos elementos já citados, é possível ter os níveis de produtividade equilibrados e ajustados com a motivação dos funcionários ou colaboradores, insta salientar que a liderança em relação a essas pessoas também deverá agir de forma que as conduza conforme as motivações necessárias para que os objetivos organizacionais estejam alinhados aos pessoais desses indivíduos.

Ademais, um fator que também influencia diretamente na execução das tarefas com louvor, é a responsabilidade que os indivíduos deverão ter com relação aos resultados, devendo-se frisar que nenhum desses elementos deverá envolver a pressão desnecessária com a intenção de se alcançar metas (RAM CHARAN, 2012).

Desse modo, o funcionário precisa observar esses fatores como sendo benéficos tanto para ele quanto para a organização, e assim, por vontade própria e através das motivações corretas agirem com o devido interesse acerca da organização em que está inserido, alcançando a partir disso os objetivos almejados, através de uma produtividade não apenas alta, mas também de qualidade.

Ainda que existem muitas ferramentas e tecnologia disponível para o aperfeiçoamento da equipe e de toda a estrutura organizacional de uma empresa, os recursos humanos ainda é a área que deve receber os maiores investimentos já que poderão ofertar os melhores resultados de forma que irão impactar indiscutivelmente nos resultados da empresa, o que deverá ser observado pelo gestor que deverá saber administrar da forma mais adequada ainda que não seja fácil lidar com as individualidades de cada pessoa, é o melhor investimento a se fazer no que se refere à produtividade.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 37) a revisão de literatura, também conhecida como revisão bibliográfica, enquadra-se como um procedimento de pesquisa e tem o papel de analisar os estudos já publicados sobre o assunto da pesquisa ou área do conhecimento. O seu uso neste trabalho foi evidenciar o panorama sobre o que já se sabe sobre o tema e indicar caminhos para futuras investigações. Desse modo, como fonte de pesquisa para essa revisão, escolheu-se as principais plataformas digitais, em que pese: Capes Periódicos, Scielo e Google Acadêmico.

Foram estabelecidos alguns critérios quanto à metodologia imputada, a qual se relaciona ao levantamento de estudos anteriores determinados com base em descritores, lapso temporal e palavras-chaves, que seguiram os seguintes objetivos:

- a) Identificar a utilização das ferramentas de endomarketing como instrumento de comunicação na cultura organizacional que podem ser utilizadas nas empresas durante a pandemia, por meio de estudos realizados;
- b) Realizar revisão de literatura quanto à temática do endomarketing na administração de empresas;
- c) Apontar os benefícios da comunicação interna para a organização;
- d) Analisar as ferramentas de endomarketing mais comuns e possíveis de serem empregadas durante o estado pandêmico.

A partir disso, foi apresentado, inicialmente, o material selecionado para essa revisão, os principais temas abordados nos estudos e as características gerais dos trabalhos analisados.

Quanto aos descritores de inclusão de busca foram determinados os seguinte: "endomarketing" AND "cultura organizacional" AND "comunicação interna". Por outro lado, os descritores de exclusão foram: "administração de empresas" AND "marketing".

Vale ressaltar, que também foi feita uma pesquisa nos periódicos CAPES, Google Acadêmico, bem como na SciELO, com a palavra-chave de busca: ferramentas de endomarketing, com o recorte da publicação entre 2010 a 2021, sendo

considerados materiais em português. Assim, foram encontrados 11 artigos nos Periódicos CAPES, 25 no Google Acadêmico e 5 na SciELO.

Dentre os trabalhos achados nos Periódicos CAPES, foi realizada a seleção de 11 pesquisas que se adequam ao recorte do objeto, tratando a respeito do uso das ferramentas de endomarketing no ambiente organizacional. Ainda assim, foram descartadas 19 pesquisas, que estavam em inglês ou que não preenchiam os descritores de inclusão.

Com relação à busca realizada no Google Acadêmico, foram utilizados os mesmos critérios de pesquisa, sendo identificado a respeito do endomarketing no ambiente organizacional a seleção de 25 artigos. Quanto aos achados da SciELO, foram identificados apenas 5 estudos, sendo utilizado somente 2, eis que o outro se tratava de marketing pessoal. Nesse contexto, observa-se a Tabela 1 com o quantitativo de achados entre dissertações e teses dos Periódicos CAPES, BDTD e SciELO:

Tabela 1- Categoria de Artigos

	Periódicos/Artigos
CAPES	11
Google Acadêmico	25
SciELO	5
Total	41

Fonte: Autores (2022).

Conforme exposto da Tabela 1, na plataforma do CAPES foram selecionados 11 periódicos, enquanto na plataforma Google Acadêmico foram 25 artigos, e na plataforma SciELO 5 artigos. Ainda assim, livros anteriores a essa data também foram utilizados. Nota-se, que na Tabela 2 variados são os das fontes bibliográficas encontradas, eis que destaca-se o seguintes resultado:

Tabela 2- Detalhamento dos anos em que foram publicados

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Periódicos/ Artigos	5	2	5	7	1	0	3	4	2	3	7	2

Fonte: Autores (2022).

Com base na Tabela 3 que trata sobre o detalhamento das pesquisas quanto ao seu ano de produção, foi possível verificar que o maior quantitativo na produção de Periódicos/Artigos deram-se nos anos de 2010, 2013 e 2020.

Após a leitura do resumo, metodologia e as considerações finais das dissertações e teses selecionadas, categorizamos as pesquisas encontradas em 3 grupos denominados em: endomarketing, cultura organizacional e comunicação interna que serão desenvolvidos nos tópicos do referencial teórico.

3.1. A EMPRESA AURORA COOP

3.1.1 História da Aurora Coop

A Aurora Coop, é uma das maiores cooperativas de alimentos existentes no país. A sua história se iniciou no ano 1969, através de milhares de cooperados, onde estes fundaram a Fricoper, através da união de todos os cooperados, e depois de um tempo o nome da cooperativa passou a ser chamada de Cooperativa Central Aurora Alimentos.

Após essas consolidações iniciais, a Aurora Coop passou pela sua primeira revitalização no ano de 1977, mas os marcos mais importantes ocorreram durante a década de 80, ano em que a Aurora iniciou o seu processo de comercialização de carne de aves, mantendo a qualidade dos produtos que já vinha sendo reconhecida nos estados brasileiros. Percorrendo ainda mais a linha do tempo no que diz respeito à história desta cooperativa, no ano de 1992, foi inaugurado o que seria o maior frigorífico de suínos já conhecido na América Latina.

O longo processo de industrialização da matéria-prima passou a agregar no decorrer do tempo cada vez mais valor ao conjunto de produtos Aurora até se consolidar o robusto portfólio que se conhece atualmente. Em 1997, a Cooperativa adotou o slogan “a hora mais gostosa do dia” além de revitalizar a sua logo, a partir

disso a marca adentrou o segmento de empanados adicionando uma lista de produtos ao seu catálogo.

Durante esse mesmo período a marca completou os seus 30 anos, e a partir deste momento se tornou a segunda maior cooperativa do país, já no ano de 1988 as exportações realizadas se somaram a um total de oito mil toneladas o que se tornou uma grande conquista para a marca naquele ano.

Já no ano de 2004 ocorreu uma nova ampliação nos catálogos de produtos da Aurora e foram incorporados os produtos lácteos. Quando completou 40 anos, em sua comemoração, houve uma revitalização da Fundação Aury Luiz Bonadese, uma organização social sem fins lucrativos, a qual a Cooperativa Central Aurora Alimentos e possui como objetivo o incentivo, promoção, coordenação e execução de ações e programas sociais que são relacionados ao desenvolvimento sustentável.

A marca em questão durante muito tempo se preocupava com a expansão das suas áreas de atuação geográfica, ao longo do seu tempo de existência desde a sua criação, o que acarretou em sua chegada em todos os estados do país. Em 2005, a Aurora Coop iniciou a venda dos tradicionais Kits de Boas Festas com o objetivo de as empresas presentear os parceiros e funcionários da empresa.

Nos tempos mais atuais, especificamente entre 2010 e 2021, após completar os seus 40 anos, a cooperativa continuou se expandindo e foram realizadas muitas mudanças e aquisições no tocante às estruturas foram realizadas durante esse período, o que impulsionou a marca para a conquista de novas categorias, como a dos pescados por exemplo.

Ao completar meia década de existência, foram realizadas muitas transformações positivas no sentido de gerar muitas evoluções para a Cooperativa, quando chegou ao ano de 2019, a Aurora Coop era representada por mais de 100 mil famílias estando entre eles cooperados, empregados diretos e cooperativas filiadas. Assumindo um compromisso com os seus princípios e valores cooperativistas, a marca institucional foi revitalizada e em 2021 se tornou uma nova marca, a conhecida Aurora Coop, a partir dessas modificações importantes a Aurora Coop passou a fazer parte de um grupo de marcas cooperadas que se uniam às outras marcas de grande relevância.

A renovação promovida pela marca trouxe novas reflexões para os novos tempos em que se pensava em renovar a sua essência de natureza acolhedora e solar, tendo em vista que a palavra aurora corresponde ao momento do nascer do sol,

o que serviu como inspiração para o novo design que se propôs. As propostas eram demonstradas também nas embalagens dos alimentos onde esses eram evidenciados em fotos dos produtos recém-preparados e evidenciando o cuidado do preparo.

O momento de renovação evidenciou demonstrar o compromisso da empresa com a qualidade dos produtos, que eram cuidados por mais de cem mil famílias que compunham a cooperativa, no ano de 2022 a promessa é de novos lançamentos de qualidade pensados para os consumidores e suas famílias.

3.1.2 A Aurora Coop e suas ações de endomarketing

A Aurora Coop demonstra a sua valorização no que se refere aos colaboradores envolvidos no processo de confecção e preparo dos produtos comercializados pela Cooperativa, é evidenciando que a empresa conta com um total de cem mil famílias, estando entre eles colaboradores, empresários rurais e cooperativas filiadas, e nesse sentido, há o símbolo dessa valorização através do selo “Mais de 100 mil famílias” que compõem as estampas das embalagens de todos os produtos comercializados pela Cooperativa.

Além disso, a Aurora Coop, conta com um projeto intitulado de “Baú dos sonhos” que foi idealizado através do cinquentenário empresa, visando atender o público interno e sendo entendida como uma ação de endomarketing. A idéia inicial era de realizar os sonhos de 50 pessoas, e sonhos bastante significativos para os empregados da empresa.

Nesta ação a empresa recebeu dois mil e quinhentas inscrições, e decidiram então superar a meta que até então era de cinquenta pessoas, para 84 sonhos realizados, dentre os sonhos que foram realizados, foi divulgada a história de Paulo dos Santos que pôde reencontrar a sua mãe que não via desde os dois anos de idade, quem proporcionou o encontro foi a Diretora Social da Fundação Aury Luiz Bonadese, Sonara Ramos, que levou cerca de 60 dias de buscas e contatos realizados, que afirmou que houve uma grande dificuldade, pois eles só tinham um nome e um endereço que continha a cidade errada.

Em seguida, para fazer uma surpresa a Paulo, informaram a ele que Paulo foi informado que não foi possível encontrar a sua mãe e então ele teve que escolher um novo sonho que seria levar a sua esposa e as três filhas para conhecer a empresa em que trabalhava nesse momento o sonho foi realizado e a mãe se encontrava escondida próximo ao local, no momento em que se revelou Paulo se deu conta de

que tinha realizado, na realidade, os dois sonhos, a Aurora realizou estes sonhos alinhados a proposta da filosofia da empresa já que se consideram também uma família.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para essa pesquisa, foi considerada ainda como ferramenta metodológica o uso de um pequeno questionário realizado via Google Forms, que teve como objetivo principal, observar o olhar dos colaboradores da Aurora Coop quanto ao uso das ferramentas do endomarketing na referida empresa.

Desse modo, foram impostos cinco questionamentos delimitados com base nos objetivos e linha de pesquisa imposta nesse monografia, com base informado na lista abaixo:

- 1- Quais as práticas relacionadas para a motivação dos colaboradores da empresa aurora, você já participou?
- 2- Quais ações a sua empresa costuma realizar e com que frequência?
- 3- Como você considera a sua produtividade na empresa aurora?
- 4- Fale um pouco sobre como você considera a integração entre colaboradores e gestores na empresa aurora?
- 5- De que forma o endomarketing contribui para o desenvolvimento dos colaboradores?

Como informado acima, ao todo foram eleitas cinco perguntas direcionadas ao colaboradores da Aurora Coop, considerando para a colheita das informações apenas cinco funcionários, que responderam de maneira objetiva e subjetiva com base descrito no Quadro de Pré-análise dos dados presente no Anexo A.

Assim, é importante esclarecer que os principais resultados obtidos se referiram aos questionamentos 1, 3, 4 e 5 que contaram com perguntas subjetivas, sendo possível que o colaborador expressasse a sua opinião em coerência que a cultura organizacional e vivência laborativa na empresa.

Sobre a questão 1, foi perguntado quais as práticas relacionadas para a motivação dos colaboradores da empresa aurora, você já participou. Logo, entre os resultados extraídos os colaboradores responderam que recebiam *quis* via e-mail com possibilidade de premiação, participavam de treinamentos, reuniões motivacionais entre outros.

No que tange a questão 3, foi perguntado como você considera a sua produtividade na empresa aurora. Para isso, os colaboradores responderam entre uma escala de boa a excelente, já que acreditam em um progresso de carreira que

fluiu de forma positiva com a empresa Aurora Coop. Ainda assim, a questão 4, que buscou verificar de que forma era constituída a relação entre colaboradores e gestores, apurou que todos os investigados responderam de forma positiva, tendo em vista que a empresa busca construir uma relação amigável e de parceria, independentemente de qualquer posição hierárquica.

Nesse âmbito abre-se uma discussão sobre a forma como os gestores são capazes de lidar com a sua equipe, já que ele são a ponte entre colaboradores e resultados satisfatórios.

Logo, é preciso que as organizações enxerguem seus funcionários como um patrimônio da empresa, como parceiros, devendo qualificá-los e motivá-los para que apresentem um bom desempenho, desencadeando dessa forma um aumento na produtividade, além de auxiliar na conquista das metas estabelecidas.

Para ter uma equipe que produza com excelência é necessário mantê-la sempre motivada, estimulando não só com benefícios financeiros, mas também promovendo um bom ambiente de trabalho, oferecendo cursos e treinamentos para que o colaborador se capacite e se sinta parte importante da empresa (ALVES; LENZI, 2021, p. 35).

Contudo, no momento pandêmico que o mundo está vivendo, muitas organizações tiveram que implementar o trabalho em *home office* ou operar com 30% de pessoal, nesse contexto, algumas ações que geram motivação não puderam ser concretizadas, por conta do distanciamento social (AMORIM, 2020, p. 2).

Essas medidas de segurança foram elaboradas para evitar o contágio com o vírus que já dizimou milhões de pessoas ao redor do mundo. Com isso, as reuniões e treinamentos passaram a ser ministrados via internet, por aplicativos de conversas, entre outros.

De forma geral, no novo normal, a GP precisará ser mais pragmática no sentido de apresentar resultados concretos, pautados em dados bem coletados, de fontes fidedignas, com instrumentos robustos, trazendo mais informações para uma melhor gestão das pessoas. O posicionamento estratégico será acelerado e precisa ser colocado em prática para ontem, mesmo em empresas menores, porque a existência de estratégia não depende do tamanho da empresa. Se tem pessoas, pode ter estratégia de gestão de pessoas. A área vai precisar lidar com a maior humanização dos funcionários, contrário ao movimento do avanço tecnológico que tinha como protagonista a máquina, a tecnologia, os robôs. O fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas nesse momento pandêmico/pós pandêmico (CÉSAR; NEVES, 2020, p. 196).

Nesse momento, tornou-se fundamental que as empresas procurassem formas de motivar os seus colaboradores, independente da distância que estivessem. É fundamental mostrar para o funcionário que mesmo trabalhando de forma remota, a sua atividade está sendo bem realizada e ações de motivação precisam continuar mesmo que as medidas de isolamento continuem (SANTOS, 2020).

Apesar do avanço tecnológico constante que simplificou e automatizou algumas funções que antes eram realizadas somente por seres humanos e presencialmente, essas atualizações não conseguem superar uma equipe organizacional capacitada, treinada e valorizada. Por mais que uma empresa invista em maquinário e inovações relacionadas à tecnologia, se a empresa não tiver uma equipe de colaboradores bem estruturada de nada adiantará.

A Pesquisa de Clima Organizacional é importante para o gerenciamento das atividades e o comportamento dos colaboradores, pois ela possibilita uma avaliação detalhada acerca do nível de motivação dos funcionários relacionados a vários aspectos que influenciam na produtividade e no desempenho das funções exigidas pela organização. Após essa coleta de dados, o setor de Recursos Humanos (RH) poderá elaborar estratégias para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores, além de identificar quais aspectos da organização precisam de melhoria, para promover um bom ambiente de trabalho e para que a empresa conquiste as metas estabelecidas (KELLER; AGUIAR, 2020, p. 106).

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento de investigação da organização com o propósito de conhecer o nível de motivação, liderança, cidadania organizacional, conflitos e percepção dos colaboradores quanto à qualidade da atmosfera psíquica do ambiente interno de trabalho em função dos impactos das ações de gestão (NACIFE, 2019, p. 25).

É necessário que as organizações invistam em qualificação para os seus funcionários além de proporcionar um ambiente organizacional, respeitoso e com harmonia. Com isso, a produtividade dos funcionários aumentarão e a empresa obterá vantagem competitiva e se destacará dos concorrentes (ARAÚJO et al., 2017, p. 100).

A organização pode aplicar um questionário simples com perguntas objetivas e subjetivas, onde o colaborador possa expressar suas opiniões sobre a empresa, quais pontos precisam ser modificados e em quais aspectos a empresa está acertando. E essa ferramenta pode até parecer sem importância, contudo, ela tem um valor significativo, visto que, é a partir desse levantamento os gestores poderão elaborar estratégias de otimização e de incentivo aos funcionários.

Além de avaliar o ambiente organizacional, essa pesquisa também identificará os aspectos que induzem forma positiva ou não e o nível de satisfação dos funcionários acerca das funções que exercem na organização, quais são seus objetivos profissionais e se a empresa pode colaborar de alguma forma para que se concretizem. Contudo, essa pesquisa só será válida se forem implementadas ações voltadas para a melhoria e modificações usando as informações obtidas através dos funcionários.

A motivação nas organizações consiste em oferecer estímulos aos funcionários se sentirem incentivados a desempenhar bem a funções nas quais foram designadas e lembrando que cada um encontra motivação de forma distinta.

Quando se pensa em motivação imediatamente se relaciona ao aumento de salário ou férias, todavia a sua concepção envolve outros aspectos, como valorização da equipe, cursos e treinamentos de qualificação, plano de carreira e a elaboração de um ambiente organizacional harmonioso e acolhedor. Uma definição para motivação pode ser a determinação para a conquista de algum objetivo. Ela simboliza um anseio constante que busca a concretização de um desejo, um sonho ou satisfação.

A motivação é o que estimula uma pessoa a agir a sair do seu estágio de conforto e procurar vencer novas barreiras, criando uma nova necessidade de realização. O ser humano necessita de estímulos para que venha e se dedicar a conquistar algo. Ao conquistar tende a voltar para o estágio de conforto, precisando novamente de motivação (FACCO et al., 2012).

A questão da motivação é particular, pois cada indivíduo possui a sua fonte de inspiração, então cabe o gestor identificar na equipe o que motiva o colaborar e trabalhar para gerar o estímulo necessário, equilibrando com os interesses da organização. Existem algumas teorias relacionadas a motivação que eram defendidas por Maslow, como também as teorias X e Y (SILVA; SILVA, 2019).

Maslow elaborou uma teoria onde aborda a motivação como uma hierarquia de necessidades humanas e as classificou por prioridade. Os quesitos básicos como se alimentar, um lugar seguro para viver, vestimentas e a auto realização dos sonhos e desejos. No ambiente organizacional também existem uma pirâmide de prioridades, as características principais são: salário, segurança no trabalho, interação social, ser respeitado, valorizado e reconhecido pelo trabalho prestado não só com bonificações financeiras (SOARES et al, 2015, p. 4).

A partir de 1960 Douglas McGregor indicou dois pontos de vistas diferentes acerca do gerenciamento das organizações: uma chamada de Teoria X com

características tradicionalistas voltadas para o trabalho mecânico e a Teoria Y tinha como base as ideias modernas relacionadas ao comportamento humano (SILVA; SILVA, 2019).

Na Teoria X, o trabalho era realizado de forma obrigatória, sem satisfação já na Y há entusiasmo e incentivo, são dedicados nos objetivos pessoais e nos da organização, o colaborador não é visto como uma máquina de fácil substituição, existe a valorização e a confiabilidade nos funcionários (SILVA; SILVA, 2019).

Uma organização que não motiva os seus colaboradores, não tem bons resultados. O contrário da motivação é representado por funcionários com problemas de saúde e psicológicos é causado por humilhações e pela desvalorização do trabalhador.

Quando os funcionários são valorizados e respeitados, se sentem mais envolvidos e são mais comprometidos com a organização, porque se sentem parte da empresa. É primordial o gestor valorizar o seu empregado, enfatizando que ele faz parte do crescimento e do sucesso da organização [...]São as pessoas que realmente dão vida a uma empresa, porque sem elas não teria como a organização se mover e atingir os seus objetivos. Quando um empreendimento se inicia, o que lhe dá vida e força é principalmente a vontade dos seus fundadores. À medida que o negócio cresce, cada novo colaborador passa também a lhe dar energia, coopera com os processos, uma vez que as pessoas têm necessidade de ser parte de algo maior do que elas (SOUZA, 2016, p. 5).

Apesar, de existir pressão para entregar trabalhos, cumprir prazos e alcançar as metas mensais que as empresas estabelecem, é necessário existir o equilíbrio na gestão pessoas, mostrando para o colaborador a importância dele, na equipe e na obtenção dos resultados e ter o entendimento que acima de tudo, são seres humanos que se não forem tratados como tal, poderão desenvolver doenças graves que vão desde perturbações psíquicas a cardiovasculares e que precisarão de afastamento e poderão acionar a justiça e a organização sairá prejudicada.

Um dos pilares para o ser humano se considerar um ser social e obter sua evolução é desenvolvida através do trabalho, onde ele exibe seu conhecimento técnico e intelectual além de prover a sua subsistência. Todavia, para que o colaborador execute suas funções de forma eficiente ele deve ser reconhecido e valorizado, desse modo, ele se sentirá mais estimulado a continuar exercendo suas atividades com satisfação e comprometimento.

A motivação é um fator extremamente importante para desempenho e a obtenção do sucesso da organização. Porém, motivar os colaboradores não uma tarefa fácil para os gestores e o setor de RH, pois cada ser humano tem um gatilho

motivacional, algo que ele anseia conquistar e cabe a gestão de pessoas, identificar a necessidade da equipe e equilibrar com as metas da empresa (GOMES, 2018).

A empresa pode implementar algumas ações que gerem motivação para que os colaboradores trabalhem com mais comprometimento, entre os métodos a serem utilizados está: promoções; bonificações em dinheiro ou uma viagem; um sorteio de objetos diversos como celulares, eletrodoméstico; valorização do colaborador em público, reconhecendo o bom serviço prestado por ele.

Outras ações importantes de motivação é oferecer um clima agradável para que os colaboradores trabalhem com mais satisfação; viabilizar uma boa infraestrutura; fornecer treinamento e desenvolvimento, para que os funcionários se capacitem; proporcionar projetos e planos de carreira; seleções internas para cargo de liderança, especializando os funcionários que já fazem parte da empresa, não precisar contratar fora, mostrando que a empresa se importa com os talentos e habilidades do seu pessoal (GOMES, 2018).

O gestor também deve integrar a equipe de trabalho, para que não haja conflitos que prejudiquem a harmonia e a produtividade (GOMES, 2018). Quando o líder for chamar a atenção do colaborador, que esse feedback seja particular, sem maltratar ou humilhar o funcionário, mostrando onde ele pode melhorar e se colocando a disposição para auxiliar no processo de aperfeiçoamento. É importante sempre reunir a equipe e conversar, compreender as necessidades dos funcionários, orientá-los e animá-los.

Para ter as organizações terem um bom relacionamento com seus funcionários é importante manter essa comunicação direta, através de conversas eficientes, com ações motivacionais, passando os funcionários quais são os valores, visão e missão que eles devem se adequar, além proporcionar um ambiente de trabalho estável, motivando os colaboradores com treinamentos, cursos, oferecendo momentos de descontração, reuniões mais leves com linguagens menos formal e sem a pressão habitual do cotidiano (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018).

É fundamental que a empresa invista em endomarketing que caracterizado como marketing interno que aborda alguns processos que sondam quais as necessidades dos funcionários e os pontos que a empresa precisa aperfeiçoar. O endomarketing é traz inúmeras vantagens, dentre as quais, pode-se destacar: estimula o engajamento e a dedicação dos funcionários; aumenta a produtividade e o

nível de satisfação; melhora o clima organizacional (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2018).

Nesse contexto, os líderes devem ser empáticos, a equipe deve sentir confortável com o gestor para iniciar uma conversa ou até mesmo dá uma sugestão de melhoria para organização, ele deve ser ouvido e com isso ele se sentirá valorizado e parte importante da empresa, como pôde ser verificado a partir dos resultados no questionário feito na empresa estudada, Aurora Coop.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pôde ser visto, ao longo do tempo, houveram modificações nas relações de trabalho e as empresas precisaram se humanizar e entender que além de oferecer bons produtos deveriam investir em funcionários capacitados para conquistar bons resultados, com isso tiveram que implementar diversas ações internas de comunicação para interagirem com seus funcionários, passando a entender suas necessidades e reconhecer os serviços prestados pelos colaboradores.

Contudo, com a chegada da pandemia estabelecida pela COVID-19, os colaboradores começaram a se preocupar com o alarde da crise econômica, o aumento do desemprego, bem como as pressões instáveis sofridas no ambiente laboral.

Dessa maneira, a presente monografia buscou investigar de que forma endomarketing impactava na produtividade dos trabalhadores da Aurora Coop. Para isso, a metodologia principal se baseou em um levantamento bibliográfico que foi dividido em três seções, e apresentado seus resultados no capítulo de metodologia.

Para além disso, foi utilizado de forma específica um questionário produzido via Google Forms, que teve como foco, ampliar o estudo de caso ligado a empresa, com base na qualificação de cinco perguntas direcionadas a cinco colaboradores da Aurora Coop.

Como resultado principal foi obtido, que a introdução de práticas voltadas para a motivação como a pesquisa de clima organizacional, desenvolvimento e treinamento de pessoas, aplicação do conceito de endomarketing e ações que gerem motivação para que os colaboradores sintam-se parte importante da empresa com base no estudo enfático da Gestão de Pessoas, é capaz de atribuir a qualidade de satisfação dos mesmos no ambiente empresarial.

No que tange ao resultado derivado do questionário, ficou lucido que a maioria dos colaboradores entrevistados, acreditam que a empresa Aurora Coop realiza diversas ações ligadas ao aumento da produtividade, com base no uso das ferramentas de endomarketing. Para isso, a tabulação dos resultados consultados no Anexo A dessa monografia, trazem à tona a presença de respostas satisfatórias, que

explicam que a empresa realiza treinamentos, reuniões, premiações por assiduidade, entre outras métricas que auxiliam no bom desempenho da sua equipe.

Como lacuna de pesquisa, acredita-se que essa pesquisa denota uma continuidade e expansão no quantitativo de entrevistados, mediante uma pesquisa futura que poderá observar com mais rigor, de quem forma são realizados cada procedimento interno para a melhoria do clima organizacional da empresa, tendo ainda como foco, que se identifique possíveis percalços organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABI RACHED, Chennyfer Dobbins; DO NASCIMENTO SANTOS, Julia; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020.
- ALBA, George dos Reis; SLONGO, Luiz Antonio. Mecanismos da linha de frente e orientações empresariais: tradução, adaptação e validação de uma escala. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 469-480, 2013.
- ALMEIDA, Luís António Santos. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. **Exedra: Revista Científica**, n. 8, p. 91-103, 2013.
- ALMEIDA, Sabrina Lourenço; CAPUCHO, Filomena; RIBEIRO, Paulo. **Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores.** Universidade Católica Portuguesa, n. 25, 2017. Disponível em: <<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/345>>. Acesso em: 02. Abr. 2022.
- ALVES, Tielle Passos; LENZI, Greicy kelli Spanhol. **Clima organizacional, motivação e pandemia da Covid-019> análise em uma empresa aérea.** Revista Brasileira de Aviação Civil & AMP: Ciências Aeronáuticas, v. 1, n. 3, p. 27-58, 2021. Disponível em: < <https://rbac.cia.emnuvens.com.br/revista/article/view/42>>. Acesso em: 02. Abr. 2022.
- AMORIM, Thais da Silva. **Medidas de enfrentamento à pandemia na perspectiva de Gestão de pessoas.** 2020. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo), Centro Universitário UNIFACIG, Minas Gerais. Disponível em: <<http://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositorioctcc/article/view/2527/1768>>. Acesso em: 02. Abr. 2022.
- ARAÚJO, Sílvia et al. **Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras.** NAVUS- Revista de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 2, abr./jun, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454067008.pdf>>. Acesso em: 02. Mai. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Caderno de Comunicação Empresarial: como entender a comunicação interna.** São Paulo: Improta Gráfica e Editora, 2008.
- AURORA, Alimentos. Nossa história. **Aurora Alimentos**, 2022. Disponível em < <https://www.auroraalimentos.com.br/nossa-historia/> > Acesso em: 28, Maio, 2022.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo; Makron, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2007.
BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. São Paulo: L&PM Editores, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria, você trabalha aqui**. São Paulo: Integrare, 2012.
CALHEIROS, Paulo Renato Vitória; RODRIGUES, Emanuely Cristiny Vieira. Psicologia organizacional e as ferramentas usadas no enfrentamento do absenteísmo. **Revista de Psicologia da IMED**, v. 2, n. 2, p. 433-440, 2010.

CANÇADO, Vera L.; MORAES, LÚCIO FLÁVIO RENAULT DE; SILVA, EDSON MOURA DA. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 11-37, 2020.

CANGUSSU, Ricardo Corrêa; SALVATO, Márcio Antônio; NAKABASHI, Luciano. Uma análise do capital humano sobre o nível de renda dos estados brasileiros: MRW versus Mincer. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 40, p. 153-183, 2010.

CARAVANTES, Geraldo; CARAVANTES, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Jéssica Faria et al. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, v. 7, n. 1, p. 21-23, 2013.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CASAGRANDE, Diego José; GERALDI, Luciana Maura Aquaroni. uma abordagem sobre as principais características e aplicações do endomarketing no contexto organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 1, p. 193-202, 2018.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de et al. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Lívia. **Atuação da Gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho**. Revista Valore, Volta Redonda, 5 ed, p. 192-205, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRISPIM, Gilberto; CARNEIRO, Luiz Marcelo Martins do Amaral; LIBONATI, Jeronymo. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no

- comportamento humano. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 379-405, 2011.
- FACCO, Marcelly et al. **A motivação e clima organizacional**. Revista Foco, 5 ed, abr, 2012.
- FELIPE, Isabella Fernanda Rodrigues et al. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, p. 211-225, 2021.
- FERNANDES, William Leal Colaço; BRUN, Sergio Adelar. **Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: O caso Valoriza UFPR**. UNIFATEA, v. 10, n. 20, 2019. Disponível em:<<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/1057>>. Acesso em: 02. Abr. 2022.
- FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. **Anais do Seminários de Administração**, p. 1-17, 2010.
- FERREIRA, Humberto Medrado Gomes et al. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, v. 5, n. 13, p. 67-75, 2010.
- IBGE. **Pesquisa Nacional por amostras de domicílios**. 2021. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=destaques>>. Acesso em: 25. Jun. 2022.
- GOMES, Amanda Kelly. **A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores**. Revista Hum@nae, v. 13, n. 1, 2019.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing: **Gerenciamento e serviços**. 2ªedição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GUGELMIN, Eloisa Roberta et al. A comunicação interna como diferencial competitivo. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 11, n. 3, p. 58-88, 2013.
- INKOTTE, Alexandre Luiz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- JOSÉ, Betânia Lúcia Cruz Soares; ROSA, Ana Teresa Ratti Oliveira. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2012.
- KELLER, Edelvias; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional**. Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa, v. 20, n. 39, p. 91-113, abr, 2020.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3 ed. ed. rev. atual. e ampl.. Curitiba: Ibeplex, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

LLOP, Rubén et al. O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. **Review of Business and Legal Sciences/Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, n. 29, p. 007-033, 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo Atlas, 2004.

LÜDKE, Fernanda Elise; BUGS, João Carlos. Jovens empreendedores e as dificuldades encontradas na gestão das suas empresas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 6, p. 96-120, 2017.

MACEDO, Mariano de Matos. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 110-119, 2012.

MACHADO, Denise Del Prá Netto et al. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo, n. 31, segundo trimestre, 1999.

MARTINEZ, Luciano; POSIDIO, Cyntia. **O trabalho nos tempos do coronavírus**. São Paulo. Ed. Saraiva Educação. 2020.

MATOS, G. G. de. **Comunicação Empresarial: sem complicação**. Barueri: Manole, 2009.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MELO, L. R. D. de. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para elaboração, aplicação e análise**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.

NASCIMENTO, Ana Maria Oliveira do; SILVA, Silvana Patrícia dos Santos. Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 14, n. 1, 2012.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; AQUINO, Mayara de Castro; SILVA, Willian Toneli da. **O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influência de clima e cultura nas organizações**. Revista de Economia, Empresas e Empreendedores, v. 2, n. 1, 2018.

- PEREIRA, José Roberto et al. Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro. **NAU Social**, v. 4, n. 6, p. 61-81, 2013.
- PIMENTEL, A. **Estratégias essenciais de marketing**. São Paulo: Digerati Books, 2008.
- PINTO, Marcelo de Rezende; MARANHÃO, Carolina Machado. Responsabilidade social empresarial: reflexões à luz dos estudos críticos em administração. **GESTÃO. Org**, v. 10, n. 3, p. 705-726, 2012.
- REGO, F. G. T. do. **Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1984.
- REGO, F. G. T. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, 2011.
- RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- RIGOTTO, Raquel Maria; MACIEL, Regina Heloisa; BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, p. 217-228, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- RUÃO, Teresa. A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e atualidade. **Comunicação e Sociedade**, v. 12, n. 1, 1999.
- SANTOS, Amanda Cristina da Silva. Endomarketing como estratégia motivacional para a responsabilidade social. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 3, n. 2, pág. 140-155, 2013.
- SANTOS, Dayanne André dos; COSTA, Silvia Pires Bastos. Análise da utilização do endomarketing no setor supermercadista do município de Cruzeta/RN. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, 2020.
- SANTOS, Nathália de Melo et al. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.
- SILVA, Andrea Pereira da; SILVA, Rafael Fernandes. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Inovare**, 28 ed, jul./dez, 2019.

SILVA, Nilmaer Souza da et al. Comunicação organizacional, marketing e endomarketing: ferramentas para o trabalho do psicólogo organizacional. UNOESTE, **Colloquium Humanarum**, v. 13, 2016.

SOARES, Kamila Teixeira et al. **Influência da motivação no Ambiente Organizacional: um estudo de caso**. XV mostra de iniciação científica: Pós-Graduação, pesquisa e extensão, 2015. Disponível em:<https://www.researchgate.net/profile/Pelayo-Olea/publication/323787639_Influencia_da_Motivacao_no_Ambiente_Organizacional_um_estudo_de_caso/links/5ab7c54e45851515f59f3e2b/Influencia-da-Motivacao-no-Ambiente-Organizacional-um-estudo-de-caso.pdf>. Acesso em: 02. Abr. 2022.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: O impacto das emoções. 1. ed. Pioneira: São Paulo, 2002.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Texeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 29 a 30 de setembro de 2016. Disponível em:<https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf>. Acesso em: 02. Abr. 2022.

STECCA, Jaime Peixoto; ALBUQUERQUE, Linolfo Galvão de.; ENDE, Marta Von. As Influências da Gestão de Pessoas no Comprometimento. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 721-737, 2016.

TOPANOTTI, André Pais; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; YAMAGUCHI, Cristina Keiko. O papel dos líderes na aprendizagem organizacional. Um estudo multicaso em empresas do Sul Catarinense. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 8, 2016.

TORQUATO, G. **Comunicação: Relações Públicas**. São Paulo: Editora Cengage, 2004.

ANEXO A- QUADRO DE PRÉ- ANÁLISE DE DADOS

PERGUNTAS	Quais as práticas relacionadas para a motivação dos colaboradores da empresa aurora, você já participou?	Quais ações a sua empresa costuma realizar e com que frequência	Como você considera a sua produtividade na empresa aurora?	Fale um pouco sobre como você considera a integração entre colaboradores e gestores na empresa aurora	De que forma o endomarketing contribui para o desenvolvimento dos colaboradores ?
COLABORADOR 01	São realizados quiz via e-mails, valendo brindes surpresa para todos os colaboradores que estiverem com mais respostas assertivas.	Resposta não identificada.	Resposta não identificada	Resposta não identificada	Resposta não identificada.
COLBAORADOR 02	Realização de quiz via e-mail para todos os colaboradores valendo brindes surpresas, para quem estiver com maior número de respostas assertiva.	Treinamento e capacitação (sempre) Estímulo e bem-estar (sempre) Oficinas (raramente)	Boa produtividade, entrega das demandas para que objetivos corporativos sejam alcançados	Considero de forma prática e objetiva	Contribuir para maior desempenho e estímulo entre os colaboradores.
COLABORADOR 03	Prêmio assiduidade para funcionários que não faltou no mês, os prêmios são valores dado em vale alimentação.	Treinamento e capacitação (sempre) Estímulo e bem-estar (sempre) Oficinas (raramente)	Boa produtividade, entregando todas as solicitações para o crescimento da organização	A interação é sempre muito clara onde o foca é capacitar os colaboradores de maneira objetiva	Da forma direta, tendo em vista várias ações oferecidas pela empresa onde os colaboradores com melhor desempenho são premiados mensalmente

COLABORADOR 04	A aurora promove reuniões motivacionais e muito recheada de assuntos importantes e atuais.	Treinamento e capacitação (sempre) Estímulo e bem-estar (sempre) Oficinas (raramente)	Tenho crescido junto com a empresa sempre pensando na melhora de todos, antes da aurora já tinha um perfil de proatividade e produtividade, hoje esse perfil só melhora.	Excelente.	É um assunto que tem tido um crescimento e uma proporção muito grande, aumenta o leque de oportunidades principalmente pra os que trabalham no rumo.
COLABORADOR 05	Treinamentos para uma execução.	Treinamento e capacitação (sempre) Estímulo e bem-estar (sempre) Oficinas (raramente)	Excelente...procuro dar meu melhor por amo o faço.	A empresa preza pelo relacionamento amigável para que tenhamos um melhor desempenho no que fazemos.	Treinamento e se atualizando sempre .