



Análise swot do endomarketing em uma metalúrgica no norte brasileiro:
estratégias para o desenvolvimento organizacional

Swot analysis of inteernal marketing in a metallurgical company in northern brazil: strategies
for organizational development

Adriano Costa Gaspar¹

<https://orcid.org/0009-0004-2064-3334>

Álvaro Freitas Faustino-Dias²

<https://orcid.org/0000-0002-7477-8769>

Manoela Morais³

<https://orcid.org/0000-0001-7679-0510>

Luisa Rhoden Rech⁴

<https://orcid.org/0000-0002-5690-3562>

Recebido em: 22 jan. 2025

Aceito em: 22 abr. 2025

Como citar este artigo: COSTA GASPAR, A.; FREITAS FAUSTINO-DIAS, Álvaro; MORAIS, M.; RHODEN RECH, L. Análise swot do endomarketing em uma metalúrgica no norte brasileiro: estratégias para o desenvolvimento organizacional: Swot analysis of inteernal marketing in a metallurgical company in northern brazil: strategies for organizational development. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 1, p. e3742-e3742, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i1.3742. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3742>.

Resumo: O estudo investigou como ações de endomarketing aplicado em uma empresa do setor metalúrgico no Norte do Brasil podem ser um instrumento motivacional que impacta na satisfação, engajamento e na experiência de trabalho, bem como na produtividade dos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento organizacional. Para compreender como as ações de endomarketing são processadas nesta organização, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, na qual foram abordadas questões sobre motivação, clima organizacional, liderança e comunicação interna dos participantes. Para a coleta, foram

¹ Especialista em Varejo Físico e Online. Escola Superior de Agricultura “Luis de Queiroz” da Universidade de São Paulo (USP/ESALQ). E-mail: adriano.c.gaspar02@gmail.com.

² Doutorado em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: alvaro.dias@ufms.br.

³ Doutora em Administração. Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). E-mail: manoelamorais26@gmail.com.

⁴ Doutora em Administração. Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). E-mail: luisarhodenrech@gmail.com.

realizadas entrevistas semiestruturadas; já para a análise, optou-se pela realização da análise de conteúdo. Os resultados indicam que a maioria dos colaboradores percebem fatores motivacionais importantes para trabalhar na empresa, tais como o salário e os benefícios oferecidos, a estabilidade na função resultando em baixas demissões e as oportunidades de intercâmbio e planos de carreira para colaboradores que se capacitam, a possibilidade de representar uma empresa com marca forte nos ambientes em que atuam e a automotivação de realizar bons trabalhos sozinhos ou em equipe. Em contrapartida, o endomarketing é parcialmente prejudicado pela liderança direta dos promotores, que apresentam deficiências quanto à comunicação interna e competências para o cargo, prejudicando o clima organizacional.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Comportamento Organizacional. Cultura. Liderança. Motivação.

Abstract: The study investigated how internal marketing actions applied in a metallurgical company in northern Brazil can serve as a motivational instrument that impacts satisfaction, engagement, and work experience, as well as employee productivity, fostering organizational development. To understand how internal marketing actions are processed in this organization, a qualitative, descriptive, and exploratory research was conducted, addressing issues such as motivation, organizational climate, leadership, and participants' internal communication. Data collection involved semi-structured interviews, and content analysis was chosen for data interpretation. The results indicate that most employees recognize important motivational factors for working in the company, such as salary and benefits, job stability leading to low turnover, opportunities for exchange programs and career plans for employees who seek training, the possibility of representing a company with a strong brand in their work environments, and the self-motivation to perform quality work individually or in teams. On the other hand, internal marketing is partially hindered by the direct leadership of supervisors, who exhibit deficiencies in internal communication and leadership skills, negatively impacting the organizational climate.

Keywords: Organizational Climate. Organization Behavior. Culture. Leadership. Motivation.

INTRODUÇÃO

As empresas da atualidade têm crescentemente aumentado suas percepções sobre a relevância de ouvir e compreender as necessidades e desejos de seus colaboradores, fazendo até mesmo com que esses colaboradores tenham parte na tomada de decisões e possam propor recompensas diversas pelos seus bons desempenhos (REIS et al, 2018). Estas são ações de endomarketing que desenvolvem um nível de satisfação crescente na organização, resultando em aumento na produtividade e no comprometimento dessas pessoas dentro da empresa (BRUM, 2017).

O endomarketing se relaciona a um conjunto de ações de marketing empresarial dirigido para os funcionários. Esses processos organizacionais de endomarketing são atividades

e eventos voltados para a comunicação das informações e integração do público interno (BRUM, 2017; NETO, 2023). Seu papel é possibilitar um maior nível de engajamento dos funcionários, enfatizando a valorização e reconhecimento destes, para atingir o propósito de desenvolver a empresa (DA-SILVA, 2023).

De acordo com Bekin (2004) o endomarketing busca motivar os colaboradores com a finalidade de engajá-los em uma satisfação maior com relação à execução de seus trabalhos, refletindo positivamente no clima organizacional, na produtividade, e na lucratividade. Segundo um relatório da Gallup (2022), 60% dos colaboradores estavam desconectados do seu trabalho, enquanto outros 19% disseram se sentir miseráveis estando neles.

O relatório categoriza os trabalhadores em três grupos com base em seu engajamento no trabalho: “*Thriving at work*” (engajados), “*Quiet quitting*” (não engajados ou demissão silenciosa) e “*Loud quitting*” (ativamente desengajados). Os engajados são aqueles que encontram significado em seu trabalho, sentem orgulho do que fazem e se identificam com a equipe e a organização. Os não engajados são funcionários que simplesmente ocupam espaço, fazendo o mínimo esforço necessário e se desconectando psicologicamente da empresa. Por fim, os ativamente desengajados são aqueles que adotam comportamentos prejudiciais à organização, contrariando seus objetivos e líderes, gerando crises constantes (GALLUP, 2022).

O relatório também identificou um problema preocupante, relatando que quase seis em cada dez funcionários no mundo se encontram no grupo de não engajados ou demissão silenciosa (GALLUP, 2022) o que, segundo a literatura, sugere que os profissionais tendem a fazer só o mínimo necessário para preservar o seu emprego (SOUZA; KARHAWI, 2023). Ebrahim et al. (2020) observaram que o fenômeno do “*quiet quitting*”, que se refere a fazer apenas o mínimo de trabalho esperado, surgiu inicialmente na plataforma de mídia social TikTok e se disseminou entre os jovens, especialmente após a pandemia de COVID-19.

Um levantamento realizado pela empresa de recrutamento Robert Half (2022), com informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), mostra que a taxa de turnover no Brasil em comparação ao período pré-pandêmico aumentou em 55%. Com esse dado, se prova a ideia de reforçar o planejamento e uma boa experiência na empresa com os colaboradores, aumenta a possibilidade de reter talentos e diminuir desistências (GATTAI; CASTELHANO, 2023).

Nesse contexto, o objetivo das empresas deve ser melhorar o marketing interno e desenvolver cada vez mais as práticas de comunicação interna, que consequentemente vão impactar positivamente o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores (PAIS, 2023), fatores essenciais de uma boa experiência do funcionário (MIAO et al, 2023).

Na organização os colaboradores são os indivíduos de maior relevância que a empresa pode possuir, e por isso ela deve valorizar esses profissionais, uma vez que são considerados o ponto chave para conquistar e reter clientes através de um bom atendimento e relacionamento

(PAIS, 2023). Desta forma, é preciso criar estratégias que incentivem e motivem os funcionários a estarem comprometidos e satisfeitos com a empresa.

Visto a importância do endomarketing para o sucesso das organizações, este trabalho tem como objetivo principal compreender como as ações de endomarketing aplicados em uma metalúrgica brasileira impactam na liderança, no clima organizacional e na produtividade dos colaboradores, influenciando o desenvolvimento organizacional. Para tal, foram investigados: i) a satisfação dos colaboradores com relação a empresa; ii) como os colaboradores percebem a liderança; iii) quais os pontos críticos e de sucesso da empresa; e, iv) os fatores do ambiente externo que impactam no endomarketing.

O ENDOMARKETING NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O endomarketing, ou marketing interno, constitui uma abordagem estratégica voltada para o alinhamento dos objetivos organizacionais com as necessidades e expectativas dos colaboradores. Kotler e Keller (2019) definem o endomarketing como um conjunto de ações internas que visam garantir o comprometimento e o engajamento dos empregados, promovendo, assim, um ambiente favorável à execução da estratégia empresarial. Essa prática destaca a importância de considerar os colaboradores como o principal público-alvo da organização, assegurando que eles compreendam sua missão, visão e valores, além de atuar como agentes promotores da marca.

Em essência, o endomarketing parte da premissa de que os colaboradores satisfeitos e motivados tendem a proporcionar experiências positivas aos clientes externos. Essa conexão é fundamental para o sucesso do marketing de serviços, dado que a interação entre colaboradores e clientes desempenha papel crucial na percepção de valor por parte dos consumidores (GRÖNROOS, 1994; QIU; BOUKIS; STOREY, 2021). De modo semelhante, Santiago, Coelho e Bairrada (2023) destacam a importância de estratégias de endomarketing para alcançar os objetivos da organização. Assim, as organizações que investem no bem-estar e na capacitação dos seus funcionários fortalecem a qualidade do serviço prestado, o que impacta diretamente nos resultados financeiros e reputacionais.

Salles e Mariella (2024) destacam que o endomarketing surge como um diferencial competitivo que pode ajudar no desenvolvimento organizacional, visto que é uma ferramenta de marketing que atua de dentro para fora, e trabalha com o foco no público interno como prioridade, para alcançar os demais stakeholders da empresa, com a intenção de proporcionar uma boa convivência entre colaboradores e gestores, gerando satisfação e comprometimento dos dois lados.

Os referidos autores acrescentam ainda que ao integrar estratégias de endomarketing à cultura, as organizações não apenas promovem um ambiente interno mais saudável, mas

também fortalecem sua posição competitiva e capacidade de adaptação em um cenário de constante mudança.

Para Nascimento e Mari (2019), quando o público interno está envolvido com a empresa e tem liberdade para expor seu ponto de vista, ele se sente reconhecido e estimulado positivamente, e uma vez motivado, o funcionário tende a produzir mais e com mais qualidade. Como resultado, Bogdezevicius e Alencar (2023) e Silva et al. (2024) destacam que a partir do momento que essa persona interna foi fidelizada, a organização com auxílio da liderança organizacional, fortalecem a marca da empresa, através do branding e alcançam uma retenção alta de talentos profissionais, que é um elemento crucial diante de um mercado tão competitivo.

Na visão de Lord (2020), essa forma de trabalho encoraja os colaboradores a cumprirem sua carga horária, sem se submeterem ao lema “trabalho é vida” ou ter um estilo de trabalho workaholic para orientarem a sua carreira e se destacarem perante os seus gestores. Corrêa (2023) acrescenta que esse fenômeno não apenas afeta a produtividade, como também é uma consequência dos níveis cada vez mais elevados de estresse entre os trabalhadores, com implicações de longo alcance para a economia global.

As ações de endomarketing envolvem diferentes dimensões, como comunicação interna, treinamento, valorização do colaborador e programas de reconhecimento. Chiavenato (2014) destaca que a comunicação interna eficaz é um dos pilares do endomarketing, pois permite que os empregados tenham clareza sobre os objetivos estratégicos e entendam seu papel no alcance desses objetivos. Batista, Yague e Rocha (2023) salientam que a comunicação interna é um dos fatores mais importantes para mobilizar o time e aumentar a interação entre os colaboradores, resultando em uma equipe mais engajada com suas funções e com a empresa.

Adicionalmente, o endomarketing possui uma estreita relação com a gestão de clima organizacional e a cultura corporativa. As organizações que promovem um ambiente de trabalho saudável e inclusivo conseguem reter talentos e melhorar o desempenho geral da equipe (SILVA ET AL., 2020; QIU; BOUKIS; STOREY, 2021). Neste contexto, a valorização do colaborador, mediante políticas de benefícios e reconhecimento, pode ser uma prática para fortalecer o vínculo entre o indivíduo e a organização, além de reduzir taxas de turnover.

De acordo com Qiu, Boukis e Storey (2021), os benefícios do endomarketing ultrapassam o ambiente interno, uma vez que colaboradores engajados também desempenham o papel de embaixadores da marca. Na visão de Santiago, Coelho e Bairrada (2023) e Salles e Mariella (2024), esses indivíduos contribuem para a construção de uma reputação corporativa sólida, difundindo uma imagem positiva da empresa nas interações com clientes, fornecedores e outros stakeholders. Assim, o endomarketing se apresenta como um elemento estratégico indispensável para organizações que buscam sustentabilidade e

vantagem competitiva em mercados dinâmicos e complexos.

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória, de caráter qualitativo e descritivo. O uso dessa abordagem favorece o aprofundamento das questões relacionadas ao fenômeno em contexto e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a realidade estudada, buscando o que é comum entre os participantes da investigação, mas permanecendo também aberto para perceber as individualidades e os significados múltiplos (GIL, 2008).

Nesta pesquisa, foram analisados os comportamentos dos colaboradores (promotores de venda) com relação aos processos de endomarketing praticados em uma metalúrgica na filial localizada na região Norte do Brasil, a fim de explorar as características que identificam o bem-estar e motivação desses indivíduos em suas atividades nesta organização.

A empresa analisada é brasileira e tem 113 anos de história, com matriz localizada no Sul do Brasil, mas tem operações, indústria e escritórios localizados em todas as regiões brasileiras e várias filiais no exterior. Apesar de ser classificada como metalúrgica, a marca produz atualmente mais de 22 mil itens, sendo uma multinacional reconhecida internacionalmente e pela tradição e qualidade dos seus produtos.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado com 22 perguntas sobre o tema, dividido em 4 subtópicos (motivação/comunicação interna/liderança/clima organizacional) da pesquisa e 4 perguntas sobre características sociodemográficas dos participantes (idade/gênero/escolaridade/quanto tempo trabalha na empresa). O roteiro foi baseado no trabalho de Abreu, Vaz e Maldonado (2018).

A pesquisa não foi encaminhada para o Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) por se tratar de uma pesquisa que se enquadra na exceção I da Resolução 510 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016). Contudo, ainda que não tenha sido submetido ao CEP, considerou-se apenas participantes com 18 anos ou mais e que se voluntariassem para participarem por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A coleta dos dados foi realizada no mês de fevereiro de 2024. Vale destacar que as entrevistas foram todas gravadas e transcritas para posterior análise.

A amostra para a pesquisa não foi previamente definida, sendo considerado o critério de amostra por saturação mencionado por Sampieri, Collado e Lucio (2013), ou seja, as entrevistas foram sendo conduzidas até o momento em que as informações se tornassem repetitivas. Nesse sentido, a amostra final da pesquisa foi de 13 participantes.

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), onde analisa-se o texto das entrevistas e depois agrupa-se em categorias e subcategorias do contexto

investigado as frases, palavras e expressões. Entre as categorias utilizadas, optou-se por codificar primeiramente em subcategorias relacionadas às variáveis: a) motivação; b) comunicação interna; c) liderança; e d) clima organizacional e posteriormente foi dado destaque para a classificação categórica da ferramenta de Análise SWOT (forças e fraquezas no ambiente interno/oportunidades e ameaças no ambiente externo).

A decisão de utilização da matriz SWOT se deu por se tratar de uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico para a análise situacional de organizações, projetos ou mesmo indivíduos. O acrônimo SWOT refere-se a *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (TEOLI; SANVICTORES; AN, 2023). Essa abordagem permite que os gestores avaliem tanto os fatores internos quanto os externos que influenciam a organização, com o objetivo de identificar estratégias que maximizem as forças e oportunidades enquanto minimizam as fraquezas e ameaças (GÜREL; TAT, 2017). De acordo com Klein et al. (2019), a matriz SWOT não apenas fornece uma visão abrangente do ambiente competitivo, mas também promove a tomada de decisões baseada em evidências, auxiliando na alocação de recursos de maneira eficaz.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste segmento, são analisados e descritos inicialmente os dados sociodemográficos dos participantes. Em seguida, é apresentada a análise de conteúdo das narrativas, considerando as categorias do endomarketing. Por fim, é realizada uma tabela com a ferramenta de análise SWOT dos principais pontos mencionados pelos participantes. Para analisar os dados e manter a anonimidade dos participantes, optou-se pela utilização de códigos individuais (Tabela 1).

Tabela 1 – Características dos participantes e codificação

Codificação - Entrevistados	Idade	Gênero	Escolaridade	Anos na empresa
E1	40	feminino	Ensino médio	12
E2	38	masculino	Ensino médio	11
E3	34	masculino	Ensino médio	2,5
E4	33	masculino	Ensino médio	5
E5	49	feminino	Ensino superior	7
E6	47	feminino	Ensino médio	9
E7	34	feminino	Ensino médio	2, 9
E8	34	masculino	Ensino médio	1
E9	29	feminino	Ensino médio	1,3
E10	48	feminino	Ensino médio	10,8
E11	41	feminino	Ensino médio	7
E12	40	feminino	Ensino superior	11
E13	24	masculino	Ensino médio	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente ao perfil dos participantes, todos os 13 participantes ocupam o cargo de promotor de vendas. E com relação à idade, os respondentes da entrevista possuem idade entre 24 e 49 anos.

Com relação ao gênero dos 13 participantes, a maioria da amostra pertence ao gênero feminino. Em relação à escolaridade, aproximadamente 80% possuem o ensino médio completo e está cursando o ensino superior. Com relação à quantidade de anos de trabalho na empresa, observa-se que a amostra tem uma proporção variada entre 1 ano e 12 anos colaborando com a empresa.

Após compreender o perfil dos participantes da amostra, passou-se para análise de conteúdo. Nesta etapa, os resultados apresentam as narrativas dos participantes, abordando as categorias previamente definidas: motivação, comunicação interna, liderança e clima organizacional.

Sobre os aspectos relacionados ao endomarketing e à percepção dos colaboradores, observou-se, com relação à categoria motivação (recompensa, promoção, remuneração e autorrealização), que a visão deles sobre o sentimento de realização profissional é mais positiva do que negativa, pois onze respostas foram positivas. Como destacado, *“Sim eu gosto do que eu faço, gosto de ser reconhecida.”* (Trecho de Entrevista - E12).

A motivação das pessoas no ambiente de trabalho depende das suas necessidades emocionais, biológicas, sociais, suas metas e objetivos, desafios e planos de carreira. Pode-se dizer que a motivação é um fenômeno individual, ou seja, cada indivíduo é único e deve ser tratado como tal, conforme afirmam Cavalcanti et al. (2019).

Segundo Maslow (1943), as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais e de autorrealização) dos indivíduos devem estar satisfeitas para que haja motivação realizando suas tarefas de forma satisfatória. A partir do momento que o colaborador possui estímulos e oportunidades, estes trabalham com mais entusiasmo. Por isso, relaciona-se que a empresa atende as necessidades dos colaboradores e eles encontram-se motivados (BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2013).

Sobre estar satisfeito por trabalhar na empresa, doze (12) respondentes afirmaram que estão satisfeitos, destacando como motivos a empresa ser referência nacional e mundial, e o orgulho por fazer parte desse ambiente. Como exposto, *“Eu tenho orgulho de fazer parte desse grupo de promotores colaborando pro crescimento da empresa”*. (Trecho de Entrevista - E6).

Silva et al. (2024) afirmam que, a partir do momento em que essa persona interna é alcançada, a empresa fortalece a marca, aliando o endomarketing às estratégias de branding e alcança uma retenção alta de talentos profissionais, que é um elemento crucial diante de um mercado tão competitivo. Com isso, também se percebe que, como a empresa apresenta um “nome” forte e reconhecido externamente, acaba refletindo na percepção dos promotores

sobre a marca, o que gera mais motivação para trabalhar nesta empresa. O entrevistado 2 destaca a questão das premiações do plano de incentivo como forma de gerar satisfação neste ambiente de trabalho: *“Tô ótimo [risadas], principalmente agora que estou ficando em primeiro lugar, ganhando 400, 500 reais, no plano de incentivo, agora que vou ficar mesmo.”* (Trecho de Entrevista – E2).

Sobre a questão do reconhecimento para os trabalhos bem-feitos, observa-se que sete (7) respondentes se sentem reconhecidos, enquanto 6 estão insatisfeitos. Dentre os motivos de reconhecimento estão as premiações e benefícios, e a meritocracia para os que se destacam. Uma narrativa destaca: *“A empresa reconhece o esforço dos funcionários, com premiação plano de incentivo a problemática são os superiores, coordenadores que têm uma deficiência de humanização e profissionalismo”*. (Trecho de Entrevista – E7).

Sobre à falta de reconhecimento, os colaboradores declaram que muitos assuntos são tratados somente na teoria, em que os gestores não enxergam todo o esforço por eles feito para realizar um bom trabalho e ser valorizado. Como exposto: *“Não vejo reconhecimento e eu acho que se eu não me reconhecer, a pessoa (líder) que deveria estar ali vendo o reconhecimento não está.”* (Trecho de Entrevista – E1);

Com relação ao fator motivador salário, sete (7) responderam que se sentem satisfeitos, justificando a questão de trabalhos passados em que recebiam remuneração inferior, ou comparando ao salário do mercado, este é mais atrativo, ou que devem se qualificar mais nos estudos para ter merecimento de um salário maior. As narrativas expõem: *“...Eu tenho certeza de que no âmbito que nos trabalhamos é um dos melhores salários, tickets né, ainda é um dos melhores.”* (Trecho de Entrevista – E1) e *“...se a gente quiser ganhar mais a gente tem que se esforçar e se estabilizar e correr atrás para ganhar mais, a gente não pode cobrar algo da empresa se a gente não procurar estudar e melhorar.”* (Trecho de Entrevista – E2).

Sobre fatores que geram insatisfação e desmotivação para trabalhar na empresa, pode-se destacar a falta de comunicação e compreensão dos gestores (liderança) em relação à rotina de trabalho, e a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado. As narrativas explicitam *“Bom, primeiro a má gestão é um dos fatores principais e depois a falta de organização que vem da gestão e isso me gera insatisfação”*. (Trecho de Entrevista – E3) e, também, *“A incompreensão de gestores. Quando só gestores, são reconhecidos, quando o maior trabalho é nosso.”* (Trecho de Entrevista – E6).

Sobre esse trecho, apresentam-se problemas para praticar o endomarketing, em especial por aspectos relacionados à falta de reconhecimento. Quando a organização se torna compreensiva e capta corretamente aquilo que o colaborador almeja - sua ideia, sua sugestão, sua opinião, sua reclamação, seu desejo de se expressar no ambiente organizacional - o endomarketing propõe ações e benefícios para as empresas (BOHNENBERGUER; PINHEIRO, 2013; QIU; BOUKIS; STOREY, 2021). O colaborador que compreende o negócio da empresa em

que atua, sua visão sobre a importância do seu papel na empresa. Um colaborador consciente sobre o seu valor na organização tem mais segurança de explorar o potencial criativo e de apresentar inovações (OLIVEIRA; ZUZA, 2021).

Entre os fatores que geram satisfação e motivação estão, o plano de incentivo bimestral, a participação anual nos lucros da empresa, oportunidade de qualificação com cursos e formação de novas habilidades, o apoio dos gestores e coordenadores em rede, e fazer parte de uma empresa com uma marca forte. As narrativas reforçam: *“As oportunidades e a parte de qualificações, que eu nem sabia que tinha, mas os colaboradores podem ter oportunidades com ensino superior, e isso é bom”*. (Trecho de Entrevista – E3) e *“Meu salário e os planos de incentivos oferecidos pela empresa.”* (Trecho de Entrevista – E10).

Entre os fatores motivadores para os colaboradores quererem trabalhar na empresa, observa-se a necessidade financeira, a empresa ser renomada nacional e internacionalmente, a autorrealização pelo trabalho reconhecido e feito com dedicação, e a honestidade e pontualidade na questão dos salários e pagamentos. Uma narrativa aponta *“... eles são muito honestos na empresa em termos de pagamento, eles não atrasam, pagam direitinho, quando a gente gasta do nosso bolso eles reembolsam pra gente tudo certinho.”* (Trecho de Entrevista – E2).

Sobre o plano de carreira a curto e médio prazos como motivação, a maioria dos entrevistados afirma que visualiza um crescimento profissional pautado no próprio esforço de buscar qualificação, aproveitando as oportunidades que a empresa oferece, conforme apresentado *“Sim, porque é uma empresa que abre nossos horizontes para vários seguimentos, sendo assim surgem muitas oportunidades de evoluir de cargo”*. (Trecho de Entrevista – E9).

Em relação a sentir-se seguro no emprego, a maioria declara estar confortável e estável em suas posições, e não acredita que serão demitidos. Isso se deve à cultura organizacional da empresa, caracterizada por uma baixa rotatividade de funcionários. Mesmo durante a pandemia de COVID-19, a empresa conseguiu manter-se lucrativa no mercado, o que contribuiu para evitar demissões.

Sobre o endomarketing e à percepção dos colaboradores, constatou-se, a respeito da categoria comunicação interna, que a maioria percebe uma falha de comunicação e compartilhamento de informações na empresa. Isso ocorre por falta de espaço para expressar opiniões divergentes e, quando surge essa oportunidade, as ideias dos colaboradores não são consideradas no processo de tomada de decisões. Consideram que as decisões são tomadas de forma unilateral e só depois informadas aos promotores de vendas. Como manifestado pelos entrevistados *“Não funciona isso, porque eles até deixam a gente dar a ideia, mas na hora da prática isso não ocorre, a gente pensa que vai ser uma troca de conversa mais de fato não é.”* (Trecho de Entrevista – E3) e *“Não, pois os superiores decidem e depois é repassado para os demais funcionários, troca de rotina (roteiro, horário, etc)”* (Trecho de Entrevista – E7).

Segundo Ochoa (2018), a comunicação interna é primordial para o bom desempenho dos colaboradores, sendo uma forma de a organização estabelecer o diálogo entre a empresa e o público interno, além de ser um ponto crucial para alcançar positivamente o público externo. Galas, Barros e Ipiranga (2013) acrescenta que a comunicação pode ser uma ferramenta utilização para estimular ou desestimular o aprendizado e a motivação dos colaboradores. Entretanto, na percepção dos colaboradores não há participação nas tomadas de decisão, gerando um sentimento de frustração e prejudicando a comunicação interna.

Sobre a relação do endomarketing e a categoria liderança organizacional, avaliou-se primeiramente, a recepção do gestor às críticas. Compreendeu-se que seis participantes sentem que a gestão recebe bem as críticas e exerce uma liderança democrática e participativa. Enquanto sete respondentes consideram que não há uma abertura para críticas ou divergências e que a liderança é autoritária. As narrativas de divergentes destacam *“Autoritária, eu não vejo democracia.”* (Trecho de Entrevista – E1) e *“No meu ponto de vista tem os prós e contras. Acho q cada um sabe como se posicionar e a hora certa de questionar. Então vejo q a maioria são democráticas.”* (Trecho de Entrevista – E9).

Para Siqueira (2011), a satisfação com a liderança está relacionada ao contentamento com a organização e à capacidade profissional e competência do chefe. Além disso, destaca que é importante identificar qual é a relação entre a chefia e o colaborador, sondando se há um entendimento entre os dois, o que pode ser observado também no estudo de Vasconcelos (2013).

Outro ponto é se a liderança apresenta feedback sobre o trabalho dos subordinados. Três respondentes afirmaram que a gestora dá o feedback do resultado do trabalho, contra dez respondentes que afirmaram que a gestora não dá retorno sobre o trabalho e consideram que há mais opiniões divergentes para apresentar a ela, porém não há uma abertura para diálogo. As narrativas destacam a problemática. *“Olha na realidade, nem convergência nem divergência, não existe um feedback, não existe uma conversa pra sentar e pessoa expressar sua opinião.”* (Trecho da entrevista – E1) e *“Não, porque a pessoa que está na gestão não passa se eu fui bom, se eu fui ruim, não diz nem um bonito, um bacana nem nada sobre meu trabalho, eu fico meio perdido e há mais divergências.”* (Trecho da entrevista - E3).

Da-Silva et al. (2020) afirmam que a boa relação entre o chefe e o colaborador, bem como o retorno sobre o desempenho do colaborador no trabalho e ajudá-lo a melhorar as performances, pode impactar nos resultados. Assim, diante dos trechos analisados, os promotores têm uma percepção ruim sobre a liderança neste ambiente de trabalho.

Sobre o clima de trabalho em equipe, se ele é incentivado pela liderança direta dos promotores, e se esse gestor superior exerce pressão sobre o ritmo de trabalho dos colaboradores. Seis entrevistados responderam que o trabalho em equipe é bom, enquanto sete responderam que o clima de trabalho da equipe não é bom, pois alguns também preferem

exercer suas atividades sozinhos, sem esperar pelos colegas de trabalho, ou a pressão da gestora. Em trechos é observado *“Sobre a equipe de trabalho o clima não é bom, falta comunicação, aqui em Manaus a equipe é muito espalhada, cada um por si”*. (Trecho da entrevista – E2); *“Não é bom, pois alguns da equipe sentem superior mesmo realizando a mesma função.”* (Trecho da entrevista – E7) e *“Sim, eu minha equipe sempre estamos nos ajudando nos apoiando para um bem comum”* (Trecho da entrevista – E12).

Batista, Yugue e Rocha (2023), identificaram problemas de gestão de equipes na estrutura organizacional: conflito por recursos, dupla subordinação, baixo engajamento, dificuldades de alocação e desenvolvimento de equipes, que se assemelham aos pontos negativos neste trabalho.

Sobre o endomarketing e a relação à categoria clima organizacional, quando questionados se o trabalho em equipe é incentivado pela empresa como um todo, os 13 entrevistados responderam que o trabalho é bem fomentado através de campanhas de endomarketing, porém a grande dificuldade encontrada é a falta de incentivo e participação da gestora da equipe. Uma narrativa expõe *“Pela empresa é incentivado sem dúvida a um leque de informações, treinamento planejado, a deficiência está na liderança que muitas vezes não sabe pôr em prática tudo que a empresa oferece.”* (Trecho da entrevista – E7). Tal narrativa reforça os resultados obtidos por Bohnenbergue e Pinheiro (2013) e Vasconcelos (2013).

Quando questionados se a empresa demonstra a qualidade dos seus produtos para os colaboradores, os respondentes apontaram a plataforma online da empresa, que funciona como uma rede social colaborativa, a qual oferece cursos, treinamentos e conectividade, e nas reuniões anuais onde são apresentados os produtos, lançamentos e treinamentos, conforme observado *“Sim. Na plataforma EAD, é muito importante, pois temos acesso aos lançamentos e curiosidades dos produtos”* (Trecho da entrevista – E5).

Os colaboradores também foram questionados se os treinamentos que eles recebem os capacitam para fazerem bem os seus trabalhos, 11 entrevistados afirmaram que estão satisfeitos com os treinamentos, mas julgam que poderiam acontecer com mais frequência, trazendo mais conhecimentos práticos para o segmento em que atuam. As narrativas evidenciaram *“Eles tinham que dar mais uns treinamentos sobre produtos, sobre como organizar as lojas...”* (Trecho da entrevista – E2) e *“Ter mais treinamento com certeza, porque aprender e ter conhecimento nunca é demais.”* (Trecho da entrevista – E9).

É válido destacar que treinamentos são comumente vistos como uma ferramenta necessária para o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, uma vez que pode melhorar a produtividade da equipe (GIDAY; ELANTHERAIYAN, 2023; KHADKA; KHADKA, 2024; NZIMAKW; UTETE, 2024). Silva e Meneses (2012), Balarin, Zerbini e Martins (2014) e Silva e Mourão (2014) constatarem os impactos dos treinamentos na motivação e no clima organizacional.

Sobre os pontos de gestão de equipes pela empresa, qualidade dos produtos demonstrada aos colaboradores e treinamentos, observa-se que o clima organizacional é mais positivo do que negativo, pois a empresa possui uma cultura organizacional que valoriza e reconhece os funcionários. Observa-se, no entanto, uma grande problemática com a liderança direta desses colaboradores que prejudica parcialmente esse clima organizacional, tornando-o inóspito, mas a empresa como um todo se preocupa e apresenta um reconhecimento deles, oferecendo premiações, cursos, capacitações e treinamentos, uma rede social virtual e vários benefícios além do salário bruto.

Tanto o clima quanto a cultura organizacional podem influenciar na motivação do colaborador (MARCHIORI, 2008). Salles e Mariella (2024) discutem sobre a importância de integrar estratégias de endomarketing à cultura organizacional da empresa, fazendo com que as organizações não apenas promovam um ambiente interno com clima organizacional mais saudável, mas também fortaleçam sua posição competitiva e capacidade de adaptação em um cenário de constante mudança.

Por fim, mas não menos importante, utilizou-se a ferramenta da Análise SWOT. Neste sentido, agrupou-se os principais resultados encontrados a partir das narrativas dos participantes na Figura 1.

A partir da Figura 1, pode-se observar que os colaboradores percebem como forças do endomarketing da empresa os salários, benefícios, viagens, estabilidade e capacitações para formar um plano de carreira a longo prazo. Sobre as fraquezas internas com relação ao endomarketing, pontos negativos estão relacionados ao relacionamento e a visão da gestora e a falta de treinamentos direcionados aos produtos e serviços com os quais eles trabalham.

Com relação às oportunidades externas e o endomarketing, os colaboradores destacaram as viagens a trabalho, intercâmbios em outros estados e países e a representatividade de uma marca forte. E com relação às ameaças externas e o endomarketing, pode-se destacar o fato de pessoas externas à realidade dos promotores tomarem decisões e darem treinamentos e o estresse de estar em diferentes lojas e ambientes com frequência.

Figura 1 – Síntese das narrativas por meio da análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores buscam se alinhar as expectativas da empresa com motivação interna, que vem deles próprios; Mesmo trabalhando muitos anos na mesma função os colaboradores se comprometem em realizar um trabalho bem-feito e isso traz satisfação pessoal; Os salários são recebidos nos dias certos e atrasos; O vale alimentação é considerado alto para o mercado e um bom benefício na percepção dos colaboradores; A empresa oferece plano de saúde nacional e coparticipativo; As viagens para trabalhos em outros municípios da região trazem um reconhecimento pessoal aos colaboradores; Equipe de promotores é competente e dedicada e eles enxergam isso uns nos outros; Rotina de trabalho itinerante, que proporciona ao promotor estar em várias lojas todos em dias e com diferentes pessoas; Estabilidade do cargo e da função (baixas demissões); Possibilidade de a empresa compensar o trabalhador que estuda e se capacita, com um cargo melhor; A empresa oferece cursos e capacitações e até incentiva monetariamente o nível superior do colaborador; 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de reconhecimento dos gestores diretos (gerentes, trades e coordenadores); Há reuniões esporádicas, onde os colaboradores apresentam suas demandas e reclamações, mas não são atendidos; Gestora direta (trade marketing) não reconhece o trabalho individual e nem o trabalho em equipe; Dificuldade de subir de cargo ou fazer um plano de carreira para alcançar a média ou a alta gestão; Plano de saúde coparticipativo não se estende para os filhos e cônjuges; Liderança não valoriza as pessoas competentes e beneficia os que "puxam o saco"; Exclusão do funcionário que discorda da liderança direta; Comunicação interna falha, em especial a formal que deveria ser passada pela liderança; Liderança autocrática, que não se comunica bem com a equipe e nem individualmente com os promotores. Apresenta falta de empatia. Não há feedback individual do trabalho desempenhado; Falta de incentivo por parte da liderança para o trabalho em equipe; Liderança inflexível com os colaboradores, em especial relacionada a mudança de roteiros das lojas, ou idas ao médico e pedidos de folga para emergências; Falta de treinamentos adequados;
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> As viagens a trabalho para outros municípios são uma oportunidade de colaborar e fazer um bom trabalho nesses ambientes, transformando a loja e sendo reconhecidos; As viagens a trabalho são uma oportunidade de promover a marca e as vendas dos produtos; Os colaboradores consideram o salário bom e compatível com o mercado para a função que desempenham. Os colaboradores reconhecem que precisam evoluir, estudar e se capacitar para terem melhores oportunidade além da função em que estão; Há encontros anuais de promotores no escritório central com premiações, palestras e atividades voltadas para eles; o que gera satisfação, reconhecimento e oferece ampliação da network; Segurança sobre a estabilidade do emprego dos colaboradores (baixa rotatividade) em relação a outras empresas do mercado, o que gera satisfação nos mesmos; Ambiente das lojas é mais "livre" para o promotor negociar espaços e exercer criatividade; A empresa é reconhecida pela qualidade dos seus produtos e uma marca forte no mercado nacional e internacional, o que gera um sentimento de satisfação do colaborador estar na empresa; Oportunidade de transferência do local de trabalho e função para outros estados e países onde a empresa tem filiais; Oportunidade de fazer intercâmbio para outros países e assim adquirir novos conhecimentos; A empresa possui uma plataforma online, o Workplace, que funciona como uma rede social virtual, melhorando a comunicação interna da empresa, pois integra em âmbito internacional os colaboradores e oferece notícias e informações sobre a empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoas externas à empresa (pessoas que vem de fora dar treinamento ou um gestor que vem de fora para gerir departamentos da empresa), os quais não conhecem ou não se preocupam com a realidade local. O ambiente das diversas lojas que os promotores trabalham com diferentes pessoas, comportamentos e demandas pode ser estressante; A liderança direta fica localizada no escritório da empresa, longe dos ambientes das lojas; ela não compreende as principais problemáticas e demandas dos promotores, em especial nas lojas que é um ambiente externo; As decisões que envolvem diretamente ou indiretamente os promotores são tomadas de forma unilateral pela gestão e pela liderança, sem consulta a esses colaboradores; eles são apenas comunicados;

Fonte: Dados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar como os conceitos de endomarketing podem contribuir para a melhoria do nível de motivação e satisfação dos colaboradores em uma empresa do setor metalúrgico, com filiais localizadas na região Norte do Brasil. A relevância do estudo se baseia em compreender a satisfação dos colaboradores com relação à empresa investigada e como eles percebem o relacionamento com a liderança e os colegas de trabalho, observado pontos fortes e fracos desse âmbito interno, além dos fatores externos que ameaçam ou oportunizam novas estratégias de endomarketing para este setor no norte do Brasil. Vale destacar que o problema de pesquisa e os objetivos da pesquisa foram alcançados e respondidos.

Os resultados da pesquisa indicaram que a maioria dos colaboradores apresenta fatores motivacionais importantes para trabalhar na empresa, tais como o salário e os benefícios oferecidos, a estabilidade na função que proporciona baixas demissões, as oportunidades de intercâmbio e planos de carreira para colaboradores que se capacitam, a possibilidade de representar uma empresa com marca forte nos ambientes em que atuam e a automotivação de querer realizar bons trabalhos, sozinhos ou em equipe. Em contrapartida, o endomarketing é parcialmente prejudicado pela liderança direta dos promotores que apresentam deficiências quanto à comunicação interna e competências para o cargo, prejudicando todo o clima organizacional.

Nesse sentido, a empresa demonstrou um nível de médio a alto de engajamento no trabalho dos colaboradores, demonstrando vigor, absorção e foco em suas atividades. Além disso, a percepção das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento oferecidas pela empresa também foi positiva, o que indica que os colaboradores veem seu futuro dentro da empresa e almejam a evolução. Com base nas análises realizadas, foi possível identificar a importância do endomarketing como ferramenta de comunicação interna e sua capacidade de fortalecer a cultura organizacional, engajar os colaboradores e aumentar a produtividade.

Entretanto, ainda que os resultados obtidos nesta pesquisa reforcem a importância de estratégias de endomarketing, eles não devem ser considerados como uma realidade para todas as empresas do setor, visto que se trata da percepção de uma amostra de participantes da empresa investigada. Dito isso, recomenda-se que em pesquisas futuras sejam realizados estudos em outras empresas do mesmo setor, bem como um estudo longitudinal para avaliação contínuo e de longo prazo das ações desenvolvidas pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABREU, B.W.; VAZ, C.R.; MALDONADO, M.U. Pesquisas de clima e endomarketing para pequenas empresas. **Revista de Gestão Industrial**, v. 13, n. 3, p. 160-184, 2018. <http://dx.doi.org/10.3895/gi.v13n3.5663>
- BALARIN, C.S.; ZERBINI, T.; MARTINS, L.B. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 341-370, 2014. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41925>
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BATISTA, P.I.B.; YUGUE, R.T.; ROCHA, J.H.A. Gestão de equipes de projetos de engenharia em organização de estrutura matricial. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 14, n. 1, p. 66-95, 2023. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23637>
- BEKIN, S.F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BOGDEZEVICIUS, C.R.; ALENCAR, A.V.M.L. Influência do endomarketing no processo motivacional entre líderes e subordinados. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2023. <https://doi.org/10.48075/gdemrevista.v8i2.29608>

BOHNENBERGER, M.C.; PINHEIRO, I.A. Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, 2013. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44153>

BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Editora Integrare, 2017.

CAVALCANTI, T.M.; GOUVEIA, V.V.; MEDEIROS, E.D.D.; MARIANO, T.E.; MOURA, H.M.D.; MOIZEIS, H.B.C. Hierarquia das necessidades de Maslow: validação de um instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, e183408, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html.

CORREA, P.G. **Work-life balance: durante e após covid-19 (caso de estudo do INESCETEC)**. [Dissertação], Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto, 2023. <http://hdl.handle.net/10400.26/47422>

Da-SILVA, L.C.F.; ANDRADE, L.C.; SANTOS, L.L.; DINIZ, M.S.K. A influência do endomarketing no clima organizacional em uma empresa na cidade de Pires do Rio – GO. **Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu Uni Evangélica**, v. 4, n. 2, p. 83-107, 2020.

EBRAHIM, S.H.; AHMED, Q.A.; GOZZER, E.; SCHLAGENHAUF, P.; MEMISH, Z.A. Covid-19 and community mitigation strategies in a pandemic. **BMJ**, v. 368, n. 1, p. 1-2, 2020. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1066>

GALAS, E.S.; BARROS, F.S.O.; IPIRANGA, A.S.R. Gestão do conhecimento em uma instituição pública de pesquisa: um estudo no Centro de Informações Tecnológicas e Comerciais para fruticultura tropical. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 1, p. 49-84, 2013. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39909>

GALLUP. **State of the Global Workplace**, 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

GATTAL, M.C.P.; CASTELHANOM L.M. **Planejamento de carreira e retenção de talentos**. São Paulo: Editora Senac, 2023.

GIDAY, D.G.; ELANTHERAIYAN, P. A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 8, n. 1, 100567, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRONROOS, C. From marketing mix to relationship marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749410054774>

GUREL, E.; TAT, M. SWOT analysis: a theoretical review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

KHADKA, A.K.; KHADKA, S. Productive employee training and its impact on retention. **Nepal Journal of Multidisciplinary Research**, v. 7, n. 1, p. 139-157, 2024. <https://doi.org/10.3126/njmr.v7i1.65270>

KLEIN, F.; PELZES, U.; SCHMUCK, R.B.; MALINKA, T.; FELSENSTEIN, M.; DENECKE, T.; PRATSCHKE, J.; BAHRA, M. Strengths, weaknesses, opportunities, and threats of centralized pancreatic surgery: a single-center analysis of 3000 consecutive pancreatic resections. **Journal of Gastrointestinal Surgery**, v. 23, n. 3, p. 492-502, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11605-018-3867-x>

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

LORD, J. **Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action**, 2022. Disponível em: <<https://usir.salford.ac.uk/id/eprint/65022/1/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>>.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do. Sul: Difusão, 2008.

MASLOW, A.H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>

MIAO, R.; CAO, Y.; CHENG, M.; YU, J.; XI, N. Join forces from top and bottom: the influential mechanism of job crafting, high-performance work system on employee innovation behavior. **Current Psychology**, v. 42, p. 25917-25930, 2023. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03525-w>

NASCIMENTO, R.G.; MARI, M.M. Ferramentas de endomarketing para a melhoria do clima organizacional. **Facit Business and Technology Journal**, v. 12, n. 4, p. 119-131, 2019.

NETO, M.P.S. Endomarketing: o poder da comunicação interna. **Revista Conexão, Gestão, Tecnologia & Negócios**, v. 1, p. 1-24, 2023.

NZIMAKW, T.I.; UTETE, R. Staff training and employee performance: perspectives of the workplace. **International Journal of Business Ecosystem & Strategy**, v. 6, n. 1, p. 80-86, 2024. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i1.475>

OCHOA, C.G. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 5, n. 9, p. 107-118, 2018.

OLIVEIRA, H.C.; ZUZA, M.S.P. O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações. **Revista GeTec**, v. 10, n. 31, p. 1-22, 2021.

PAIS, S.R.A. **Influência do marketing interno na integração e motivação de colaboradores**. [Dissertação]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico, 2023. <http://hdl.handle.net/10400.22/24597>

QIU, J.; BOUKIS, A.; STOREY, C. Internal marketing: a systematic review. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 53-67, 2021. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>

REIS, T.A.; BRUGNEROTTO, T.R.; SEVILHA, I.C.; CREMONEZI, G.O.G.; OSWALDO, Y.C. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **ReMark**, v. 17, p. 128-138, 2018. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>

ROBERT-HALF. **Levantamento da Robert Half aponta que 49% dos empregados querem. Mudar de emprego no próximo ano**, 2022. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/imprensa/levantamento-da-robert-half-aponta-que-49-dos-empregados-querem-mudar-de-emprego-no>.

SALLES, W.F.C.; MARIELLA, C.S. O endomarketing como estratégia de gestão e desenvolvimento organizacional. **Pesquisa & Educação a Distância**, v. 31, n. 1, p. 1-27, 2024.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, M. **Definições dos enfoques quantitativo e qualitativo, suas semelhanças e diferenças**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTIAGO, M.M.P.F.F.; COELHO, A.; BAIRRADA, C.M. How can internal marketing practices help achieve organizational success? **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, e2022-0364, 2023. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220364x>

SILVA, A.C.S.; FERNANDES, E.S.G.; LUCIANO, F.; FORTUNATO, G.; PANICO, S.; LIMA, R.S. **Endomarketing: construção de um modelo de comunicação que promovam fortalecimento do propósito da marca aos colaboradores**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Fundação Dom Cabral, 2020. <http://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/432>

SILVA, G.G.; MENESES, P.P.M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, p. 27-62, 2012. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38456>

SILVA, M.P.; SOUZA, L.C.; JERONIMO, L.S.O.; SKINER, T.G. Employer branding, gestão de pessoas e cultura organizacional: uma pesquisa em profundidade. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 2, e2773, 2024. <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n2-063>

SILVA, S.C.G.; MOURÃO, L. Análise de necessidades de treinamento em call centers. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 3, p. 740-772, 2014. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40564>

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e**

de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2011.

SOUZA, A.D.; KARHAWI, I. As expressões do pêndulo do trabalho: o trabalhador entre a visibilidade nas redes sociais e o quiet quitting. **Revista Lumen**, v. 8, n. 15, p. 79-98, 2023.
<https://doi.org/10.32459/2447-8717e268>

TEOLI, D.; SANVICTORES, T.; AN, J. **SWOT Analysis**. StatPearls, 2023.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302/>

VASCONCELOS, A.F. Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2013.
<https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40693>.