

RELAÇÃO ENTRE AS TÉCNICAS DE *ENDOMARKETING* E O COMPORTAMENTO HUMANO: ESTUDO DE CASO EM UMA SEGURADORA DA SERRA GAÚCHA

Bianca Fedatto Capoani, Mauro Andreolla Dal Pizzol, Diego Luis Bertollo

RESUMO

O *endomarketing* é caracterizado por ações de *marketing* voltadas para o público interno da organização. São ferramentas utilizadas para que os colaboradores entendam a importância da realização de seu trabalho a fim de contribuir com os objetivos esperados pela empresa. A relação interpessoal é caracterizada por uma comunicação entre pessoas ou um grupo, onde é possível identificar normas comportamentais influenciadas por alguns fatores. Dessa forma, o estudo objetivou avaliar como as técnicas de *endomarketing* afetam o comportamento humano dos colaboradores do cargo operacional em uma seguradora da Serra Gaúcha. A metodologia utilizada na pesquisa teve abordagem qualitativa e quanto aos procedimentos, um estudo de caso, através da aplicação de entrevistas com perguntas abertas aplicadas a cinco entrevistados. Obteve-se, no geral, resultados satisfatórios quanto a prática de técnicas de *endomarketing*, porém, há espaço para que a organização possa melhorar este cenário, garantindo a satisfação e motivação total da equipe.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Satisfação. Comunicação. Comportamento.

1 INTRODUÇÃO

Com a intenção de unir e motivar os colaboradores de uma organização, para que trabalhem em harmonia e com foco na resolução de objetivos da empresa, surge o termo *endomarketing*. O termo *endomarketing*, criado por Saul Faingaus Bekin em 1975 quando o mesmo gerenciava uma multinacional e percebeu a necessidade de trazer ações do *marketing* para dentro de sua empresa (THEODORO; SOUZA; JESUS, 2017).

O *marketing*, que possui ações para satisfazer as necessidades de seus consumidores, diferencia-se do *endomarketing*, que realiza ações voltadas aos colaboradores da organização. Atribui-se como característica do *endomarketing* a gestão do *marketing* interno, trabalhando com a motivação e interação dos colaboradores para que estejam alinhados e engajados com seu trabalho, proporcionando melhores resultados, como uma maior produtividade e geração de lucros. Assim como o *marketing* estuda o comportamento do consumidor, o *endomarketing* necessita analisar o comportamento do funcionário para planejar estratégias eficazes para aplicar na equipe da organização. Tão importante quanto realizar a análise antecipada, é de grande valia observar os comportamentos obtidos após a utilização das técnicas.

Nesse sentido, a finalidade deste artigo, consiste em analisar a seguinte questão de pesquisa: De que forma as técnicas de *endomarketing* influenciam o comportamento dos colaboradores da área operacional de uma seguradora da Serra Gaúcha? Para responder a essa questão de pesquisa, elaborou-se o seguinte objetivo: Avaliar como as técnicas de *endomarketing* afetam o comportamento humano dos colaboradores da área operacional de uma empresa de seguros localizada na Serra Gaúcha.

Esse estudo justifica-se, pois, analisar e compreender o desempenho e a maneira como os colaboradores estão se portando é significativo para que a organização possa perceber de que maneira poderá intervir para garantir uma melhor comunicação entre o grupo e gerar motivação, alcançando um maior contentamento. Um funcionário feliz é um funcionário que produz mais, pois, possivelmente, está realizado pessoalmente e profissionalmente. Tendo em vista que a seguradora analisada, possui como foco o atendimento aos corretores e clientes, torna-se

imprescindível investir na qualidade de vida dos colaboradores para que possam representar a companhia de forma correta, podendo surpreender os interessados. O *marketing* interno proporciona a melhora da percepção dos colaboradores em relação a empresa, assim tornando o clima organizacional mais saudável.

Além desta parte introdutória, este artigo estrutura-se em mais quatro seções. A segunda relata breves conceitos sobre *Marketing*, *Marketing* Interno, *Endomarketing*, Necessidades de Maslow e Janela de Johari. A terceira seção objetiva apresentar os procedimentos metodológicos tais como: delineamento da pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados. A quarta seção tem por finalidade demonstrar os resultados de pesquisa e na quinta seção, descreve as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

O *Marketing* nasceu no início do século XX, momento em que a economia de mercado se generalizava no mundo ocidental. Esse novo sistema transformou radicalmente as relações entre economia e sociedade, conferindo às atividades econômicas uma autonomia antes inimaginável. As relações existentes entre produtores, trabalhadores e consumidores seriam, a partir de então, regidas por leis de mercado e não mais pelo controle social (CHAUVEL, 2001). Nesse sentido, a história do *Marketing* pode ser entendida em três fases: i) Era da Produção: nesta fase ocorria que a demanda era maior que a produção de mercadorias, então, os comerciantes dependiam desta análise e de recursos para que pudessem produzir mais; ii) Era de Vendas: com início em 1930, esta fase é marcada por uma maior oferta, já que neste período empresas já utilizavam estratégias de vendas; e iii) Era do *Marketing*: fase iniciada em 1950, tem como característica a identificação das necessidades dos clientes, e por consequência, a aproximação e construção de um relacionamento com os consumidores (SANTOS *et al.*, 2009).

No Brasil, na década de 50, o *marketing* passou a ser introduzido através da Escola Superior de Administração de Negócios, da Escola Superior de Propaganda e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (SANTOS *et al.*, 2009).

Conceitualmente são consideradas como sendo: técnicas, decisões e práticas que possuem como objetivo proporcionar valor aos consumidores, podendo garantir um relacionamento e benefícios entre as partes. Para realizar um planejamento estratégico de *Marketing*, é necessário estabelecer o posicionamento de mercado, através dos 4 Ps do *Marketing*. São eles: i) preço (quanto vai custar?); ii) praça (onde você vai vender?); iii) produto (o que é?); e iv) promoção (como vai anunciar?). A orientação de *marketing* sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados (KOTLER; KELLER, 2019).

Popularmente utilizado para referenciar práticas de promoção e venda, o *Marketing* engloba inúmeras atividades. Ações realizadas por diferentes setores como financeiro, recursos humanos e compras, necessitam estar alinhados dentro da estratégia de *Marketing* para que haja sucesso. O mesmo pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo (FREITAS, 2019).

2.2 MARKETING INTERNO E ENDOMARKETING

O *marketing* interno caracteriza-se por ações voltadas para os consumidores internos

de uma organização. Possui como objetivo aprimorar a comunicação interna e o clima organizacional. Com ações voltadas para isso, a organização é capaz de realizar pesquisas para medir a motivação e a satisfação de seus colaboradores (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Na Figura 1 é possível visualizar a diferença do *marketing* externo e *marketing* interno:

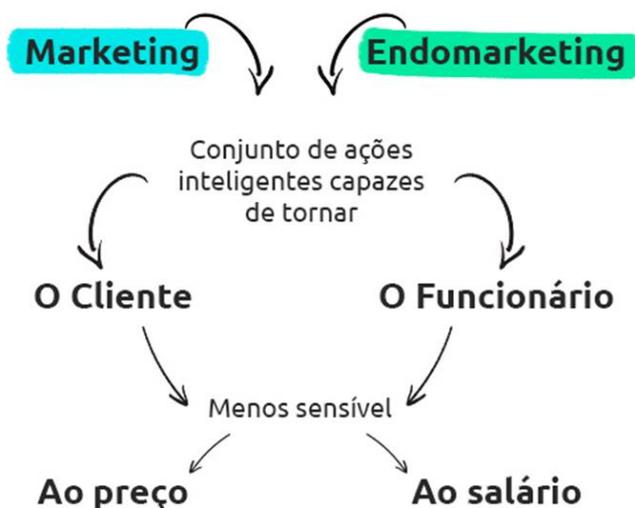
Figura 1 – Diferença de *marketing* externo e interno.



Fonte: Lima (2018).

Já o *endomarketing* é caracterizado por ações de *marketing* voltadas para o público interno da organização. São ferramentas utilizadas para que os colaboradores entendam a importância da realização de seu trabalho a fim de contribuir com os objetivos esperados pela empresa. Pode-se ainda chamar *endomarketing* qualquer esforço que a empresa faz no sentido de estabelecer com os seus empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro (BRUM, 2010). Na Figura 2 está exposto a diferença de *marketing* e *endomarketing*.

Figura 2 – Diferença de *marketing* e *endomarketing*.



Fonte: Lima (2018)

Atualmente algumas organizações estão mudando a maneira de agir com relação a *marketing* realizado internamente, as estratégias são específicas e não devem ser iguais as usadas com o consumidor (MENSHEIN, 2007). Pode-se citar como exemplo de ação de

marketing interno e *endomarketing* os treinamentos, *workshops*, eventos (como exemplo, *happy hours*, reuniões descontraídas), benefícios (como cursos de aperfeiçoamento aos destaques do mês, bolsa de estudos, viagens, plano de saúde, vale-alimentação, folgas), pesquisas (de satisfação ou de clima organizacional).

2.3 NECESSIDADES DE MASLOW

Um dos maiores objetivos nas organizações é manter os colaboradores motivados, e para isso, surge a importância de entender suas necessidades. Em sua teoria, Maslow retrata que uma pessoa é conduzida a satisfazer uma necessidade elevada, situada em uma pirâmide hierárquica, conforme a necessidade do nível mais baixo for satisfeita (MCSHANE; VON GLINOW, 2014). Na Figura 3 está representada a pirâmide elaborada por Maslow:



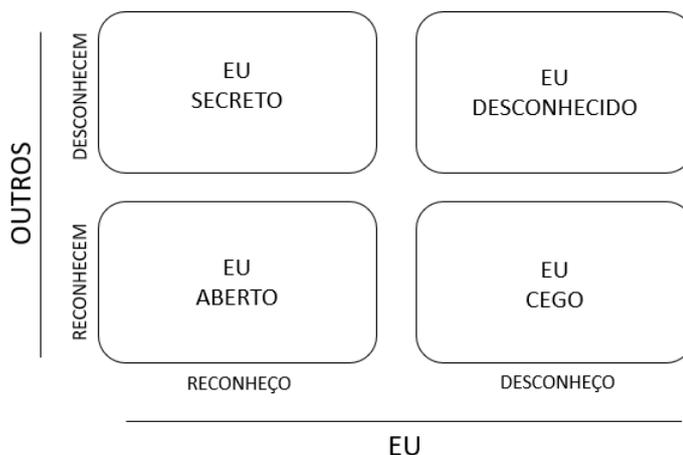
Fonte: Adaptado de Periard (2018)

Dentre as categorias da pirâmide, entende-se as necessidades fisiológicas como itens básicos para a sobrevivência humana, como comida, água, abrigo e repouso. Como necessidade de segurança, itens de autopreservação, como segurança física, da saúde e da família. A necessidade social é verificada a partir do amor, amizade, família, da coletividade. Já a categoria da estima está relacionada com a autoestima e reconhecimento. Por fim, a autorrealização, que se refere à criatividade e desenvolvimento pessoal (PERIARD, 2018).

2.4 JANELA DE JOHARI

Entender e investir em estratégias de comunicação dentro de uma organização é uma tarefa essencial para que a comunicação com o público externo seja de qualidade. Ainda, para que haja um bom clima organizacional. Uma relação interpessoal é caracterizada por uma comunicação entre pessoas ou um grupo, onde é possível identificar normas comportamentais influenciadas por alguns fatores, como autoconhecimento e empatia, por exemplo. O exercício da Janela de Johari é um bom auxílio para se formar uma ideia clara de muitos dos comportamentos humanos e, oferecer alguma solução para poder enfrentar as dificuldades nas relações interpessoais (FRITZEN, 2013). Na figura 4 está representada a ferramenta da Janela de Johari:

Figura 4 – Janela de Johari



Fonte: Adaptado de Fritzen (2013)

Para entender os quadrantes da ferramenta, o “eu aberto” corresponde a área em que as informações conhecidas por um indivíduo são conhecidas também pelos outros. Na área “eu cego”, o indivíduo não conhece informações sobre si próprio, e as outras pessoas, sim. O “eu desconhecido” pode ser entendido como as informações que nem o indivíduo nem as outras pessoas possuem conhecimento. Por fim, o “eu secreto” são informações que o indivíduo conhece, mas não compartilha com os outros (FRITZEN, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a forma de abordagem do problema deste estudo, o método de pesquisa utilizado é o qualitativo. Esta metodologia considera que há uma relação dinâmica entre o pesquisador e o objeto do estudo. É proposto que a pesquisa qualitativa deve colher e analisar dados descritivos, que se obtém diretamente da situação estudada. Verifica-se a realidade em seu contexto natural, assim como ocorre na realidade, procurando interpretá-los de acordo com seus significados que possuem para as pessoas envolvidas neste contexto (MICHEL, 2015). Sendo assim, a abordagem é de forma qualitativa pela coleta de dados ter sido efetuada diretamente, entrevistando cinco colaboradores da empresa com perguntas abertas.

Os procedimentos utilizados neste artigo apresentam características de um estudo de caso, caracterizado por ser um estudo profundo sobre casos isolados, com o intuito de entender certos fatos. Aplicado geralmente em pesquisas de campo, para estudar um processo de uma empresa ou de uma família, com o objetivo de compreendê-las (GIL, 2022). Desta forma, a pesquisa é um estudo de caso, pois foi desenvolvida para compreender a relação entre as técnicas de *endomarketing* e o comportamento humano em uma empresa de seguros localizada na Serra Gaúcha.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 TÉCNICAS DE *ENDOMARKETING* APLICADAS NA SEGURADORA

O *Endomarketing* vem então, para dar um diferencial à empresa que o adota, favorecendo o alcance de uma posição competitiva, ao mesmo tempo em que proporciona, aos seus colaboradores, melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele. Levando em consideração a citação acima, questionou-se quais técnicas de *endomarketing* os apoios operacionais entendem que são aplicadas no cotidiano, com a finalidade de entender as estratégias de *endomarketing* aplicadas dentro da organização e também quais delas são

reconhecidas pelos colaboradores, assim sendo possível analisar a partir de que ações o público interno se relaciona com a empresa (DIAS, 2011). Então, obteve-se as seguintes respostas no quadro 1:

Quadro 1 – Técnicas de *Endomarketing*

Colaborador	Técnicas de <i>Endomarketing</i>
1	Dentre elas, programas de bem-estar como <i>Gympass</i> , horário flexível, <i>home office</i> , entre outros; programas de benefícios como licença maternidade e paternidade alterada para benefício gestante/mãe, bônus casamento, bônus filhos.
2	Pesquisa de satisfação, eventos de integração, treinamentos, plano de carreira.
3	Entendo que a empresa aplica para estarmos sempre por dentro do que acontece, sem nos sentirmos “excluídos” da não informação. Muitas vezes nos trazendo novidades e conhecimento de ferramentas da empresa.
4	Temos sistema interno da empresa onde diariamente são publicadas as novidades e todas as informações e mudanças da empresa.
5	A empresa disponibiliza cursos e treinamentos na área para aplicação interna e concede diversos benefícios aos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Comparando os resultados encontrados com a realidade da organização, verifica-se que a seguradora aplica algumas técnicas de *endomarketing* e os colaboradores reconhecem essas estratégias. O *Yammer*, uma rede social para empresas, é uma das ferramentas mais utilizadas para divulgação de benefícios e novidades ou outras informações vindas da matriz. Uma ação de *endomarketing* não citada nas respostas que não é colocada em prática é a valorização dos colaboradores através de presentes em datas comemorativas, seja pelo aniversário, ou pela comemoração de anos trabalhando na empresa.

Então, através deste questionamento, entende-se que as principais ações de *endomarketing* colocadas em prática na seguradora estão relacionadas com comunicação clara, treinamentos e benefícios concedidos aos operacionais. Como há aplicação de técnicas e identificação das mesmas pelos colaboradores, conseqüentemente, as condições de trabalho são melhoradas.

4.2 TÉCNICAS DE *ENDOMARKETING* E A INFLUÊNCIA NO TRABALHO

Neste item buscou-se entender de que maneira as técnicas de *endomarketing* impactam o cotidiano dos colaboradores. Ao fazer uso do *endomarketing*, a empresa torna o ambiente interno mais produtivo, onde a organização fornece meios necessários para satisfazer as necessidades dos colaboradores e, conseqüentemente, os últimos cumprem de maneira eficaz e motivada ao que lhes é exigido (DIAS, 2011).

Com base na citação acima, buscou-se verificar se o impacto das ações *endomarketing* são positivas e trazem benefícios ao colaborador e à empresa, analisando se há condições favoráveis para um reflexo assertivo aos clientes. Então, obteve-se as seguintes respostas no quadro 2:

Quadro 2 – Técnicas de *Endomarketing* e a Influência no Trabalho

Colaborador	Técnicas de <i>Endomarketing</i> e a Influência no Trabalho
1	De forma positiva, me faz sentir valorizada e orgulho em fazer parte desta empresa, que tem reformulado sua forma de tratar e incentivar colaboradores. Com certeza, é um estímulo, toda ação que tomam em prol dos

	colaboradores.
2	Desenvolvimento profissional.
3	Trazendo sempre informações, atualizações que estão ocorrendo, nos informando de algum benefício do funcionário que muitas vezes fica despercebido e é lembrado por eles.
4	Para me manter atualizada e informada de todas as mudanças e decisões.
5	Faz com que o empregado se sinta mais motivado, valorizado e se sinta parte importante da empresa, com sentimento de pertencimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As ações de *endomarketing* impactam diretamente na forma que o trabalho é realizado. Percebe-se que, enquanto para alguns trabalhadores as técnicas geram motivação, para outros, relacionam-se com o sentimento de vínculo, através das informações propagadas ou até mesmo, oportunidade para crescimento.

Todas as respostas obtidas são otimistas. Nenhuma ação de *endomarketing* teve impacto negativo. Os colaboradores que demonstram essas características terão atitudes comportamentais favoráveis, pois se identificarão com os propósitos da organização e estarão engajados em vencer desafios, ou seja, dispostos a atender a necessidade de autorrealização. Diante da apuração, verifica-se que a necessidade social é atendida, tendo em vista atividades voltadas para a coletividade do grupo. Também, a necessidade relacionada com a estima, já que os colaboradores dizem sentir-se valorizados.

4.3 TÉCNICAS DE *ENDOMARKETING* E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Relacionando as técnicas de *endomarketing* com o comportamento dos colaboradores, buscou-se entender como a satisfação é caracterizada dentro da seguradora. O fracasso da maioria de empresas, não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas. Estar motivado, gostar de seu trabalho e ter um bom relacionamento com sua chefia (o líder) pode ser um fator gerador de satisfação (BERGAMINI, 2018). Considerando que um colaborador satisfeito é aquele que apresenta sinais de felicidade com o seu trabalho e com as ações da empresa, optou-se por questionar se há o sentimento de satisfação dentro da organização. Na sequência, segue no quadro 3 o retorno alcançado:

Quadro 3 – Técnicas de *Endomarketing* e a Satisfação no Trabalho

Colaborador	Técnicas de <i>Endomarketing</i> e a Satisfação no Trabalho
1	Sim, além dos benefícios que a companhia proporciona, que é um grande incentivador, também sinto que o contato com os superiores está mais próximo, temos espaço para opinar e sugerir ideias, hoje somos “ouvidos”, o que gera sentimento de satisfação.
2	Sim, porque faço o que eu gosto, tenho bons colegas de trabalho, benefícios, empresa reconhecida no mercado.
3	Satisfeito é uma palavra muito forte, me sinto de dever cumprido todos os dias, acredito que algumas pessoas devem melhorar seus comportamentos e a maneira que fala/se expressa com as pessoas, para que nós se sintamos mais a vontade de trabalhar, para um ambiente mais aconchegante a cada dia que passa. Mas me sinto bem em fazer parte da equipe e trabalhar na seguradora.
4	Sim, totalmente satisfeito. Sempre tive um sonho de trabalhar na seguradora, por ser uma grande empresa. Hoje, como funcionária vejo que realmente é tudo que eu almejava. Uma empresa que se preocupa com o funcionário e preza pelo bem-estar de todos.

5	Sim, a empresa fornece as ferramentas necessárias para que eu desempenhe um bom trabalho.
----------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando as respostas obtidas, nota-se que a empresa é considerada boa para se trabalhar, levando em consideração os benefícios oferecidos. Há colaboradores mais satisfeitos que outros, porém, pode-se levar em consideração que os respondentes são de localidades e atendem diferentes tipos de seguros. Sendo assim, comparando as respostas, entende-se que os gestores imediatos e os colegas mais próximos influenciam diretamente nos resultados.

4.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A Teoria de Maslow sobre motivação se relaciona com as necessidades do ser humano. A mais importante explicação moderna sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas, quanto mais forte a necessidade, mais intensa a motivação (MAXIMIANO, 2017). Através desta questão aplicada, buscou-se identificar quais necessidades da pirâmide de Maslow são atendidas e reconhecidas pelos colaboradores. Também, o que a companhia poderia oferecer para que a necessidade de autorrealização pudesse ser suprida, assim podendo gerar maiores índices de motivação. Segue no quadro 4, os resultados encontrados:

Quadro 4 – Motivação no Trabalho

Colaborador	Motivação no Trabalho
1	A companhia atende todas as necessidades, no entanto, no meu ponto de vista, ainda é necessário formular com clareza um plano de carreira. Sinto falta de um plano específico, por exemplo, após 5 anos se atingir 3 anos consecutivos nota X na avaliação, o funcionário terá um acréscimo salarial e/ou alcançará a vaga de Técnico de Seguro II/III. Trata-se de um exemplo, resumindo, seria um plano concreto de carreira com prazos e metas.
2	São atendidas: convívio com colegas, desafios, horário de trabalho bom. Poderia oferecer um pouco mais de reconhecimento profissional.
3	Entendo que são atendidas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e necessidade social. As demais, necessidade de estima, necessidade de autorrealização, ainda faltam algumas coisas a serem melhoradas e realizadas, ainda não me sinto parte destas necessidades. A autoestima vem de si mesmo para trabalhar, e no ambiente de trabalho alguns colegas de trabalho nos ajudam também. A empresa poderia oferecer oportunidades para cada um expressar as necessidades que precisam as opiniões, precisa dar mais oportunidades de serem vistos por todos em conjunto, para termos a nossa voz, de caso tenha alguma coisa acontecendo ou alguma coisa de errado ou alguma melhoria, temos que ter esse espaço.
4	Todas as necessidades são atendidas. Ao meu entendimento, a empresa já oferece tudo necessário a autorrealização.
5	Acredito que poderia considerar uma maior valorização dos colaboradores (remuneração, mais benefícios).

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em análise, verifica-se que alguns colaboradores entendem que todas as necessidades são atendidas. Enquanto outros, demonstram que a companhia poderia melhorar suas estratégias para contemplar todas as categorias da pirâmide de Maslow. O reconhecimento e oportunidade

XXII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 8

de crescimento são pontos que exigem atenção, por isso que a necessidade de autorrealização ainda está pendente para alguns colaboradores. Por isso, entende-se que a motivação poderá ser melhorada dentro da organização, fortalecendo o atendimento das necessidades.

Estes itens são subjetivos e dependem da vivência de cada um dentro da organização, tendo em vista que a empresa poderá apresentar reconhecimento ou oportunidade de crescimento profissional, mas dependerá do desempenho individual. Ainda, dependerá dos gestores, para que tenham conhecimento das características de cada funcionário do time.

4.5 COMUNICAÇÃO E O CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2020), o clima pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira como eles interagem entre si, com os clientes ou elementos externos. Todo relacionamento tem as quatro áreas (aberta, cega, oculta e desconhecida). A proporção entre essas áreas será diferente para cada relacionamento que tivermos. Devido à natureza conservadora da comunicação interpessoal, a Janela de Johari para cada indivíduo é relativamente constante. Todavia, temos condições de modificar essas áreas, em nossos relacionamentos (SIAMAR, 2022). Diante disso, para identificar como se caracteriza a comunicação organizacional e verificar se o clima formado é favorável, obteve-se os seguintes retornos destacados no quadro 5:

Quadro 5 – Comunicação e o Clima Organizacional

Colaborador	Comunicação e o Clima Organizacional
1	Hoje em dia diria que sim, há uma boa comunicação interna e clima organização, ok.
2	Sim.
3	Ainda há de se melhorar, acredito que manter a filial e DAC informados é importante de cada passo que está a ser dado ou as conquistas e até mesmo alguma informação importante, a conversa o diálogo é muito importante. Pois ultimamente estamos recebendo as notícias e novidades de terceiros, fora da própria filial e isso nos faz sentir diminutivos na empresa. Mas em relação ao que ocorre na empresa como um todo, o <i>endomarketing</i> está sempre nos enviando e-mail e nos informando o que acho muito importante.
4	Caracterizo a comunicação dentro da empresa como ótima e extremamente transparente. Considero que há sim um bom clima organizacional.
5	Sim, a comunicação é feita de forma direta e de fácil compreensão através de informativos, textos explicativos, anúncios.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Nota-se que a maioria dos respondentes considera a comunicação e o clima propícios para o desempenho das atividades. O colaborador 2 não respondeu as duas perguntas solicitadas, houve ausência de conhecimento ou entendimento da questão, não sendo possível fazer uma análise da resposta. Além disso, um dos respondentes indica que melhorias poderiam ser realizadas para que a comunicação pudesse ser mais clara, conseqüentemente contribuindo com o clima.

A organização comunica novidades relacionadas a produtos, alterações ou outras informações através da plataforma *Yammer* ou através de anúncios enviados via e-mail. Muitas vezes, há deficiência na disseminação de procedimentos para a equipe operacional, quando ocorre alguma alteração para tratar as propostas de seguro. Já o clima organizacional é um tópico que depende do ambiente em que o apoio operacional está instalado. Os fatores que influenciam estão relacionados com a liderança, transparência, comunicação, realização de *feedbacks*, recompensas, senso de equipe de cada unidade.

Vale ressaltar que para a formação do clima organizacional, as ações de *endomarketing* não partem apenas da matriz, podem ser praticadas pelos gestores imediatos. Por isso, essas técnicas também são importantes para constituir um clima organizacional de qualidade. Este tema relaciona-se com a Janela de Johari de maneira que poderá auxiliar no entendimento de como a comunicação ocorre. Conhecer e interpretar os quadrantes da ferramenta, relacionando com as relações interpessoais, fará com que ocorra uma comunicação com mais clareza, objetividade e assertividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de avaliar a maneira como as técnicas de *endomarketing* afetam o comportamento humano dos colaboradores do cargo operacional na empresa de seguros, verificou-se que as ações empregadas, com ênfase nas técnicas voltadas à comunicação, qualificação e benefícios, possuem influência positiva na organização.

Entende-se que o atendimento das necessidades depende da vivência de cada um dentro da organização, bem como, para os resultados relacionados a satisfação, comunicação e clima organizacional, visto que esses fatores podem ser alterados de acordo com a região que o funcionário atua, líder imediato e colegas próximos.

A relevância deste trabalho surge para identificar e analisar a opinião dos colaboradores a respeito de alguns pontos da organização, podendo assim, gerar uma oportunidade de conhecimento e possível ponto de atenção para a seguradora investir em um aperfeiçoamento, capaz de garantir resultados satisfatórios, resultando no fortalecimento do atendimento aos clientes, corretores e ainda, proporcionando um clima organizacional saudável.

Para o melhoramento da comunicação e da satisfação, deverão ser realizadas reuniões e bate-papos expondo ideias, com a utilização da ferramenta da Janela de Johari, assim possibilitando o desenvolvimento pessoal e o autoconhecimento dos colaboradores, para que possam atuar de maneira eficaz no aspecto interpessoal. Essa ferramenta também deve ser utilizada para melhor conhecimento da equipe e assim criação de estratégias voltadas para a motivação. Por sua vez, com a Pirâmide de Maslow, a organização precisa identificar quais necessidades de seus colaboradores estão sendo atendidas e desta forma, conseguirão repensar as estratégias de *endomarketing* até então utilizadas.

Recomenda-se que a organização aplique um projeto onde os próprios colaboradores poderão definir práticas de *endomarketing* e *marketing* interno. Como exemplo, a cada duas semanas, uma verba é disponibilizada para que um funcionário possa planejar a utilização de uma técnica, julgando assim conforme a necessidade do time. Dessa forma, é importante que ocorra o revezamento dos colaboradores nessa prática, para que todos possam introduzir suas ideias e colocar em prática o poder de decisão.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações - Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integreare, 2010.

CHAUVEL, M. A. *The History of Marketing Thought and "The Great Transformation" of Polanyi: How To Conciliate Social and Economic Interests*. In: , 2001, San Diego. **Balas**

Conference. San Diego, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DIAS, Bruna Martins Nóbrega Araújo. **Aplicação de técnicas de endomarketing no setor hoteleiro: Um estudo no Tropical Hotel Tambaú**. 2011. 27 f. - Universidade Estadual de Paraíba, 2011.

FREITAS, Vinícius Borges. **A EVOLUÇÃO DO MARKETING E OS CONCEITOS DE MARKETING SOCIAL**. 2019. 14 f. - Instituto Graduarte, 2019.

FRITZEN, Silvino José. **Janela de Johari**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração De Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

LIMA, Higor. **Endomarketing: O que é, Exemplos e Ações de Marketing Interno**. 2018. Disponível em: <https://endomarketing.tv/endomarketing/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCSHANE, Steven; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.

MENSHHEIN, Rafael Maurício. **Marketing Interno**. 2007. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Marketing_Integrado.html. Acesso em: 30 mar. 2022.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; AQUINO, Mayra de Castro; SILVA, Wilian Toneli da. *The Endomarketing as a strategy in people management: climate influences and culture in organizations*. e3 - **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 24–41, 2016.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 30 ago. 2022.

SANTOS, Tatiani *et al.* O desenvolvimento do *marketing*: uma perspectiva histórica. **REGE Revista de Gestão**, v. 16, n. 1, p. 89–102, 2009.

SIAMAR. **A JANELA DE JOHARI**. São Paulo: Siamar Treinamento e Desenvolvimento, 2022. Disponível em: <https://www.lojasiamar.com.br/treinamento/a-janela-de-johari/>.

THEODORO, Jaqueline Silva; SOUZA, Antonio Carlos Pereira de; JESUS, Simone Vicente de. A Utilização Do *Endomarketing* Como Diferencial Competitivo: Um Estudo De Caso Na Empresa Tai Motors. *In:* , 2017, São Paulo. **17º Congresso Nacional de Iniciação Científica**. São Paulo: 2017. p. 11.