



DA ATRAÇÃO À RETENÇÃO: A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO

Caroline Panigas, Daniel Hank Miri, Jussania de Fátima Albé

RESUMO

O atual contexto econômico, social e tecnológico, exige das organizações a necessidade constante de inovar e buscar alternativas para se adaptar e manter a competitividade no mundo dos negócios. Sob essa perspectiva, o endomarketing ganha importância e torna-se elemento fundamental na criação de estratégias que geram engajamento e promovem a transformação da cultura organizacional. Com o objetivo de analisar a importância do endomarketing em cada fase da jornada do funcionário dentro da organização, desenvolveu-se o presente estudo. A metodologia incluiu, além da revisão bibliográfica, o uso da pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com seis profissionais que atuam em projetos de endomarketing e jornada do funcionário, e possuem conhecimento e prática a respeito do assunto. O cruzamento das informações indica que as ações de endomarketing se tornaram cada vez mais importantes nos ambientes organizacionais. Quando aplicadas à jornada do funcionário podem proporcionar experiências significativas em cada etapa, ao promover o engajamento, fortalecer a cultura organizacional e reforçar a permanência do funcionário. O estudo evidencia que o endomarketing contribui para criar ações de endomarketing para tangibilizar a cultura e os objetivos organizacionais a partir dos pontos de contato dentro jornada do funcionário. Se planejado de forma estratégica, pode garantir melhores resultados para o negócio, além de ser uma oportunidade para profissionais da área de relações públicas.

Palavras-chave: Comunicação; Endomarketing; Experiência do funcionário; Jornada do funcionário; Relações públicas.

1 INTRODUÇÃO

Para as organizações, desenvolver e implementar estratégias de comunicação e endomarketing sob a influência das mudanças tecnológicas é um grande desafio. Exige dos profissionais adequação constante ao novo, compreensão das tendências e domínio de técnicas para sua implementação (PESSANHA *et al.*, 2019). O objetivo central do endomarketing é focar nas pessoas para gerar resultados. Suas ações têm a finalidade de promover a interação dos funcionários, favorecer uma visão compartilhada sobre o negócio e contribuir para um ambiente organizacional harmônico. Sob este ponto de vista, o endomarketing pode ser entendido como um conjunto de ações estratégicas que visam atingir objetivos organizacionais (COSTA, 2022).

Tamanha é sua importância que em agosto de 2021, a Edelman, agência global de comunicação, realizou uma pesquisa que envolveu 7 mil pessoas em 7 países diferentes – dentre eles o Brasil, com o objetivo de compreender as mudanças de comportamento dos empregadores em relação às empresas. Os resultados indicaram que, para 58% dos brasileiros entrevistados, a decisão sobre trabalhar ou não em uma empresa depende de sua relação com



as crenças e valores organizacionais, principalmente no que diz respeito ao posicionamento institucional e sua relação com as questões sociais (EDELMAN, 2021).

Num cenário onde as empresas disputam pelos melhores profissionais, e estes, pelas melhores empresas para se trabalhar, criar e revisitar estratégias direcionadas ao público interno se torna essencial (ABREU; CHAGAS; SANTOS, 2021). A proposta de uma cultura organizacional focada na qualidade de vida do trabalhador, na sua realização profissional e no desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, se mostra cada vez mais necessária para as organizações que buscam manter a admiração dos funcionários e despertar o desejo das pessoas em querer fazer parte do time (CALDAS; TRIGUEIRO; THIAGO, 2022). Tão importante quanto o estudo da jornada do consumidor, que permite entender os pontos de contato e experiências que possibilitam obter melhores resultados, é compreender a jornada do funcionário (OLIVEIRA; ZUZA, 2021).

A possibilidade de analisar as percepções desde o primeiro contato com a empresa, até o momento em que o indivíduo deixa de fazer parte dela, permite melhorias nos processos organizacionais e pode garantir a retenção e satisfação dos funcionários (OLIVEIRA *et al.*, 2021). É com base neste entendimento que se insere o tema do presente estudo, que apresenta o endomarketing como uma estratégia fundamental para o sucesso do negócio e das pessoas (SILVA; RODRIGUES, 2023).

Por entender que o endomarketing pode ser percebido e aplicado como uma estratégia organizacional, é que se busca sustentar a relevância do estudo (CASTILHO, 2022). Nota-se que em geral o endomarketing ainda é pouco reconhecido como uma estratégia organizacional que contribui para a produtividade, a satisfação e o engajamento dos funcionários. Infelizmente, o entendimento geral das organizações sobre endomarketing ainda se limita ao superficial (QIU; BOUKIS; STOREY, 2020).

Muitas organizações contratam profissionais de endomarketing para trabalhar com comunicados internos, repassar informações importantes, realizar ações em datas comemorativas e entregar brindes (EWING; MEN; O'NEIL, 2019). Tais ações são importantes, contudo, conhecer o público interno, possuir bons canais de comunicação, criar campanhas e ações de integração, reconhecimento e celebração, também é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais (SILVA; RODRIGUES, 2023). Compreender que o bem-estar e a felicidade dos funcionários durante sua jornada dentro da empresa impactam diretamente no desenvolvimento de suas atividades diárias, implica considerar que a área de endomarketing também é essencial para o bom resultado dos negócios (CALDAS; TRIGUEIRO; THIAGO, 2022).

Entende-se que ainda há muito a abordar sobre o assunto pela área de relações públicas, afinal, dentre os desafios deste profissional, uma de suas principais tarefas é promover a boa comunicação e o relacionamento com o público interno, a fim de gerar engajamento e compreensão mútua. Visto dessa forma, o endomarketing surge como uma estratégia de conexão da organização com os funcionários, sendo o profissional de relações públicas (RP) responsável por intermediar e planejar estrategicamente ações relacionadas (FREITAS; CID; SANTOS, 2021).

A questão de pesquisa é como o endomarketing pode contribuir para uma melhor experiência durante a jornada do funcionário? Desta forma, o objetivo do estudo é analisar a importância do endomarketing em cada fase da jornada do funcionário dentro da organização. O artigo segue estruturado com o referencial teórico sobre a experiência do funcionário e sobre endomarketing. Os procedimentos metodológicos, os resultados com sua análise e



discussão e considerações final completam este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELAÇÃO EMPRESAS X PROFISSIONAIS E JORNADA DE TRABALHO

A Teoria de Maslow aplicada ao mundo do trabalho, compreende o papel das organizações no processo de satisfação das necessidades do funcionário (OLIVEIRA *et al.*, 2021). Possibilita identificar, por exemplo, que todo funcionário tem necessidades básicas que envolvem questões fisiológicas e de segurança, como a busca por um salário que atenda suas demandas de alimentação e moradia, e trabalhar em um ambiente estável (CASTILHO, 2022).

Compreende-se, portanto, como uma atribuição das organizações, garantir um ambiente seguro e salários adequados, além de criar um clima organizacional apropriado, que permita aos funcionários desenvolverem todo seu potencial. Em geral, quando esses itens não são atendidos, os funcionários apresentam baixo desempenho e insatisfação, sentindo-se menos motivados (OLIVEIRA *et al.*, 2021). Consequentemente, acabam procurando por outras oportunidades. Quando as necessidades básicas são levadas em consideração, os funcionários passam a buscar atendimento das necessidades sociais. Cabe, então, às organizações, proporcionar um ambiente de trabalho que garanta oportunidades de socialização na equipe, a fim de gerar pertencimento (OLIVEIRA; ZUZA, 2021).

À medida que o indivíduo tem um trabalho que lhe garante boa remuneração e segurança, e que atende suas necessidades fisiológicas básicas, ele passa a almejar os elementos da próxima camada da pirâmide, e assim sucessivamente, até chegar na autorrealização e satisfação (ABREU; CHAGAS; SANTOS, 2021). Brum (2020) cita que a satisfação e o engajamento do funcionário são consequências da quantidade de experiências positivas vividas durante sua permanência em uma empresa. A primeira e principal experiência que uma empresa possa proporcionar ao seu funcionário é permitir e incentivar que ele trabalhe em função de um propósito no qual acredita e com o qual concorda (CALDAS; TRIGUEIRO; THIAGO, 2022).

Empresas que estão dispostas a entender e melhorar a experiência de público interno precisam ter uma visão holística para identificar as variáveis que impactam na sua satisfação (MAINARDES; RODRIGUES; TEIXEIRA, 2020). Conforme Qiu, Boukis e Storey (2020) sem um olhar integrado e estratégico da experiência oferecida aos funcionários, há uma percepção igualmente fragmentada dos esforços realizados pelas empresas.

As organizações focam na busca contínua de resultados, para isso, precisam de uma base forte, que sustente o processo, ou seja, necessitam de profissionais com habilidades, competências e comprometimento com suas atividades. Além disso, desejam que as pessoas cresçam profissionalmente nela, e estejam dispostas a fazer isso acontecer gerando oportunidades (MOREIRA *et al.*, 2020). Por outro lado, as pessoas buscam empresas com uma cultura mais aberta, que ofereça liberdade e autonomia nas decisões, qualidade de vida e oportunidades de crescimento. Estão dispostas a se comprometer com as organizações, mas, em contrapartida, querem ser reconhecidas e valorizadas pelo seu trabalho (ABREU; CHAGAS; SANTOS, 2021).

Kunsch (2017, p. 21) afirma que "o homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços". O ser



humano precisa estar com outras pessoas para satisfazer suas necessidades e, dentro de uma organização, deseja sentir que seu trabalho é importante para o coletivo e para os objetivos organizacionais (CASTILHO, 2022).

Hanashiro *et al.* (2008, p. 158) defendem que "a escolha da empresa para trabalhar depende, antes de tudo, de conhecer qual tipo de empresa atenderá às suas necessidades e desejos, de acordo com a finalidade que o trabalho representa na sua vida". Em geral, as pessoas que estão em busca de organizações para satisfazer suas necessidades, selecionam as empresas que melhor se encaixam dentro de suas expectativas pessoais e profissionais (FREITAS; CID; SANTOS, 2021).

Neste contexto de expectativas, identifica-se a necessidade de um esforço por parte das empresas em buscar um alinhamento entre o que esperam para o alcance de seus objetivos e o que as pessoas estão procurando nas organizações em que desejam trabalhar (PESSANHA *et al.*, 2019). Com base nessas afirmações entende-se que identificar os pontos de contato da empresa com os funcionários e, a partir deles, planejar a comunicação e o endomarketing, pode ser um caminho para a construção e compreensão das expectativas de ambas as partes (COSTA, 2022).

2.2 ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Bekin (2004), considerado o pioneiro e criador do termo endomarketing, o conceitua como um conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno, com o intuito de promover os valores da organização destinados a atender o cliente. Para ele, os funcionários devem estar comprometidos em conquistar os clientes, agindo conforme a orientação organizacional. O endomarketing começou a ser utilizado em diversas organizações para assegurar que todos estejam focados em agregar valor aos serviços prestados aos consumidores (BOHNENBERGER *et al.*, 2019). O cliente e o serviço prestado a ele se tornaram um diferencial de mercado, e o endomarketing era considerado uma ferramenta de gestão usada para melhorar a experiência de atendimento ao público (SILVA; RODRIGUES, 2023).

O endomarketing evoluiu e hoje pode ser entendido como todo e qualquer esforço da empresa em se comunicar com o público interno, a fim de gerar o engajamento necessário para cumprir com os objetivos e resultados da organização (BRUM, 2017). A comunicação é a chave para um endomarketing bem-sucedido. Mas, é preciso saber que tipo de informação repassar ao público interno, e compreender sua relevância (MAINARDES; RODRIGUES; TEIXEIRA, 2020). Quando a empresa decide compartilhar informações sobre estratégias, resultados, produtos e serviços com seus funcionários, está fazendo com que se sintam parte do processo pelo simples fato de tê-los colocado numa posição de importância (BRUM, 2020).

Nota-se que os esforços de endomarketing mudaram o foco que, inicialmente estava no comportamento do público interno para gerar impacto positivo no atendimento ao cliente. Atualmente passou a incorporar o entendimento de estar associado ao pensamento e atitude do público interno, alinhado às estratégias da empresa (FREITAS; CID; SANTOS, 2021). Nesta visão, o endomarketing passa a olhar mais para o funcionário que, por sua vez, se sente mais valorizado. Eles se tornam mais produtivos se a organização os valoriza, no entanto, as empresas precisam enxergá-los como parceiros e não apenas como meros empregados (HUANG, 2020).



Brum (2020) explica que a tecnologia foi um dos fatores determinantes para a mudança do endomarketing atual, desde que foi inserida nos canais de comunicação interna pelas redes sociais corporativas, uso de vídeos e podcasts, e até mesmo por meio de influenciadores internos. É evidente que essas mudanças impactaram o endomarketing, tornando-o mais estratégico em relação ao que e como se comunicar com os funcionários, característica fundamental para o sucesso do processo (MOREIRA *et al.*, 2020).

Por sua vez, a comunicação interna pode ser definida como um setor que proporciona toda a interação entre a organização com seus empregados, a partir de objetivos e estratégias bem definidas (KUSNCH, 2017). Para Vercic e Špoljaric (2020) é por meio da comunicação interna que aspectos como: missão, visão, valores e filosofia da empresa são repassados. Além de reduzir rumores e boatos internos, cria um ambiente favorável e mantém os funcionários bem-informados.

As ações de comunicação interna constituem como o principal mecanismo de divulgação dos objetivos e estratégias de uma empresa com o seu público interno, por outro lado os profissionais costumam confundir o que a comunicação interna e o endomarketing representam de fato (PESSANHA *et al.*, 2019). O endomarketing considera o funcionário como um “cliente interno”, e condiciona as ações para o serviço ao cliente externo. Já a comunicação interna, enxerga o funcionário como indivíduo e cidadão, antes mesmo de ser funcionário (VERČIČ; ŠPOLJARIĆ, 2020; COSTA, 2022). A comunicação interna não deixa de ser um componente ou até mesmo se caracteriza como principal canal de endomarketing usado (DA CRUZ, A. M.; SILVA, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem desta pesquisa se caracteriza como qualitativa, visto que busca compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A pesquisa qualitativa se concentra em entender a percepção dos participantes sobre determinados fenômenos. Os pesquisadores que adotam a pesquisa qualitativa estão mais preocupados em entender as percepções que os indivíduos têm do mundo. Eles preferencialmente buscam insights, em vez de percepções estatísticas (FLICK, 2009).

Para o estudo proposto optou-se pela técnica da entrevista semiestruturada para a coleta de dados. A entrevista é um meio metodológico que tem como finalidade coletar informações baseadas nas teorias e suposições, definidas pelo pesquisador (GIL, 2018). Não deixa de ser uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Nessa pesquisa acadêmica, a entrevista se classifica como semiestruturada, visto que contemplou um roteiro prévio de 10 questões, que serviu para direcionar a condução do processo. Desta forma, foi possível contemplar os principais tópicos relacionados ao tema, e garantir ao entrevistado liberdade para apresentar outros pontos que não estavam presentes no roteiro (FLICK, 2009). As entrevistas ocorreram de forma individualizada e foram realizadas por meio da plataforma Google Meet, durante o período de 10/05/23 a 27/05/23. Foram gravadas, mediante autorização prévia dos participantes.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com profissionais de empresas de grande e médio porte situadas em Caxias do Sul-RS, Farroupilha-RS, Porto Alegre-RS e Belo



Horizonte-MG, dos segmentos de indústria calçadista, indústria de autopeças, consultoria na experiência do cliente e funcionário, consultoria em cultura e inovação, consultoria em endomarketing e cultura, e rede de aluguel de carros.

Os profissionais, que atuam em cargos de CEO, analista de comunicação e especialista em comunicação, são responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento das estratégias de comunicação e relacionamento com o funcionário. Foram selecionados de acordo com a área em que atuam, relacionada com endomarketing, ou pela experiência anterior neste setor. Ao todo, foram entrevistados seis profissionais até o nível de saturação dos dados (FLICK, 2009). De forma a preservar a identidade dos mesmos foram identificados como: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C e Entrevistado D, Entrevistado E e Entrevistado F.

A análise dos dados é a etapa em que as informações obtidas são analisadas e relacionadas com o tema da pesquisa. Para este estudo, a interpretação e análise dos dados foi realizada com base na análise de conteúdo que, conforme explica Bardin (2010), se refere a um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos diversificados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 RELAÇÃO EMPRESAS X PROFISSIONAIS

O entrevistado A concorda que as empresas estão mais exigentes com relação às competências dos profissionais, mas aponta dois panoramas. O primeiro é que, na sua visão, muitas empresas procuram um perfil mais tradicional de profissional, indivíduo casado, com filhos, que não tenha tatuagem e queira trabalhar por oito horas diárias.

O segundo refere-se a uma pequena parcela de empresas, que é mais flexível e abre espaço para as pessoas, valorizando a identidade individual de cada um. Sobre o que os profissionais esperam das empresas, o profissional percebe dois direcionamentos, o dos que procuram estabilidade no emprego, e por vezes têm um baixo comprometimento, e os que têm interesse em se conectar a projetos e iniciativas organizacionais, que atuam com brilho no olho.

Na opinião do entrevistado E, as empresas buscam funcionários comprometidos, o que se converge com a visão de Castilho (2022), como um dos elementos que as organizações buscam. Porém, o entrevistado considera que os profissionais têm ambições diferentes. Conforme ele explica, sobre a ótica do design cada indivíduo irá buscar na organização o que considera como importante para seus valores, como aspectos ligados à motivação e crescimento profissional, propósito de vida e desenvolvimento do trabalho.

Hanashiro *et al.* (2008) seguem essa mesma linha de pensamento, ao explicar que a pessoa escolhe a empresa que atenderá às suas necessidades e desejos, de acordo com a finalidade que o trabalho representa na sua vida. O entrevistado F compartilha da mesma opinião ao enfatizar que as empresas buscam por profissionais comprometidos. Segundo ela, o que os profissionais da atualidade procuram nas empresas é uma liderança conciliadora, propósito e salário adequado.

Conforme o entrevistado C, cada empresa tem seu jeito único de ser, então o que existe é o alinhamento da cultura, tanto para os profissionais quanto para as empresas. O profissional comenta: “por mais que os tempos indiquem profissionais mais tecnológicos, desapegados das tradições e instituições antigas, sempre haverá pessoas dispostas e com



preferência por empresas estáveis”.

O entrevistado B insere no tópico o contexto da nova geração, que apresenta uma "virada de mindset muito grande, e estão mais exigentes". Ele afirma que os jovens buscam por desenvolvimento e empresas que se preocupem com o legado que estão deixando na sociedade, além de espaços que trabalham com sustentabilidade e diversidade. O profissional explica: "acho que o nível de exigência aumentou muito e as empresas precisam suprir essas expectativas de alguma forma, senão elas vão ficar para trás". Como visto na revisão bibliográfica, Brum (2017) compartilha desse pensamento quando expõe que os jovens de hoje são mais exigentes e pensam de maneira diferente.

De acordo com o entrevistado D, as empresas da atualidade buscam por profissionais flexíveis e que se adaptem com facilidade. Já os profissionais, procuram por propósito: “por que faço isso, que impacto positivo tem isso que estou fazendo, isso contribui para um mundo melhor, qual o sentido?”

Na segunda etapa da pergunta, sobre o que as empresas estão fazendo para se mostrarem atrativas para os profissionais, cinco entrevistados apontaram o employer branding, ou gestão da marca empregadora, como alternativa para tal. O entrevistado C pontua a importância da empresa ser coerente e alinhada entre o discurso e a prática, “se o esse discurso for verdadeiro, encontrará mais facilmente profissionais condizentes ao seu jeito de ser”.

Ainda que as respostas tenham sido diferentes, os entrevistados concordaram que o contexto da pandemia mudou o mercado de trabalho. Cinco respondentes citaram o employer branding como estratégia para as organizações trabalharem sua marca e serem mais atrativas para profissionais.

4.2 JORNADA DO FUNCIONÁRIO

Na revisão bibliográfica destacou-se a contribuição de Brum (2020), que desdobra a jornada do funcionário em fases. Para verificar se tal divisão é percebida e aplicada pelas organizações, os entrevistados foram questionados a elencar as etapas da jornada do funcionário presentes em seu ambiente de trabalho.

O entrevistado C divide a jornada do funcionário em seis etapas: atração, seleção, integração, dia-a-dia, crescimento e desligamento. Segundo ele, as etapas do dia a dia e crescimento são cíclicas e acontecem juntas. Na sua opinião, o mais importante da jornada é que ela seja norteadas por experiências que reforcem os valores, e alinhamento da cultura.

Para o entrevistado A, a jornada do funcionário é um relacionamento a longo prazo, que considera as seguintes etapas: trabalho de marca e reputação, divulgação das oportunidades, aculturação, aceleração do desenvolvimento, dia a dia, avaliação de desempenho e o desvinculo. Conforme relata, as pessoas passam um tempo considerável dentro do ambiente de trabalho e criam laços com outras pessoas, então, é importante conversar e analisar possibilidades de melhoria.

A entrevistada B compartilha a estrutura de jornada do funcionário da empresa em que trabalha. Conforme explica, na implementação foram analisados todos os momentos em que o funcionário tem contato com a marca e, a partir disso, foi criada uma jornada com três fases: jornada de relacionamento, processo seletivo e a jornada do funcionário. Neste caso, as etapas da jornada do funcionário estão inseridas dentro de um contexto maior, que contempla fases que acontecem antes mesmo da candidatura do indivíduo para um cargo na empresa.



A jornada do funcionário, apresentada pelo entrevistado D compreende cinco etapas: recebimento do currículo, entrevista, integração, alinhamentos e desligamento. Os entrevistados E e F trouxeram uma abordagem diferente sobre a jornada do funcionário. O entrevistado E apontou a jornada do funcionário pela perspectiva do funcionário, e não da empresa.

O entrevistado E afirma que os processos da jornada do funcionário – atração, acolhimento, desenvolvimento e reconhecimento – fazem parte da jornada sob a perspectiva da empresa, o que, na sua opinião, não invalida sua importância, pois organiza os fluxos e processos organizacionais. Porém, defende que é importante conhecer a pessoa que está por trás dos processos e entender a jornada sob esta perspectiva.

Seguindo na mesma linha, o entrevistado F comenta sobre o diagnóstico realizado na empresa em que trabalha para analisar a jornada do funcionário. As etapas de integração, dia a dia, agendamento médico e desligamento foram analisadas e, a partir dos pontos de interseção mapeados em cada uma delas, foram implementadas melhorias.

A partir das análises, observa-se que cada profissional compreende a jornada do funcionário de forma diferente, conforme suas vivências profissionais. Porém, nota-se algumas semelhanças. Para os entrevistados A, B e C a jornada inicia com a etapa de atração dos profissionais. Brum (2020) também recomenda o início do processo por essa etapa, já que há uma necessidade interna e a empresa precisa atrair bons talentos. A etapa da integração também é comum para os entrevistados A, B, C e D, sendo compreendida pelos respondentes como a segunda fase do processo. Nesse momento, o funcionário precisa ser acolhido por todos, e se sentir satisfeito de estar na organização, pois está inseguro e cheio de expectativas (HUANG, 2020).

Na terceira etapa não há consenso entre os entrevistados quanto ao nome. Mas, os entrevistados A, B, C e D, apontam que depois da fase da integração é preciso olhar para o dia a dia do funcionário, dar feedbacks de avaliação, e alinhar assuntos como propósito, cultura e desenvolvimento de carreira. Para Brum (2020), depois da integração segue-se a etapa retenção que, segundo ela, merece destaque, pois exige planejamento de ações estratégicas para manter os funcionários motivados.

O fim da jornada é marcado pela etapa de desligamento, citada pelos entrevistados A, B, C e D. Em concordância, Brum (2020) finaliza a jornada do funcionário na etapa do desligamento. Vale destacar as percepções dos entrevistados E e F sobre a jornada do funcionário. O entrevistado E deixa claro que a metodologia utilizada sobre a ótica da empresa é importante porque cumpre duas funções: “um design organizacional (ela organiza a estrutura), e a outra parte é eu entrego o melhor para que essa pessoa entregue o melhor de resultados para organização”.

Cada profissional também expôs sua opinião quando questionados se as empresas da atualidade estão preocupadas em olhar para a jornada do funcionário. Para o entrevistado A, somente uma pequena parcela das empresas está despertando para isso. As que o fazem é devido à concorrência de profissionais em certas áreas, não sendo uma preocupação genuína. Em concordância, os entrevistados E e D, também indicam o aquecimento do mercado como o motivo das empresas olharem com mais atenção para a jornada do funcionário.

Em sua fala, o entrevistado B acredita que as empresas têm consciência da importância da jornada do funcionário, mas explica que é preciso ter coerência: “Eu vejo de um modo geral que tem muitas empresas que promovem muito marketing, mas quando você vai olhar o interno, isso não está tão consolidado e acaba não representando a realidade das pessoas”. Já o



entrevistado F afirma que nem todas as empresas estão preocupadas com a jornada, e que nem todas as pessoas percebem que é importante olhar para ela.

4.3 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

Compreendidas as etapas da jornada do funcionário, parte-se para outra discussão: o endomarketing e sua importância dentro da jornada do funcionário. Para tanto, inicialmente serão apresentadas as opiniões dos entrevistados referente ao endomarketing e seu objetivo dentro das organizações.

Para os entrevistados B e C, o papel do endomarketing é promover o engajamento. Na opinião do entrevistado C o endomarketing engaja melhorando o relacionamento entre os funcionários e, nesse sentido, impacta positivamente na produtividade, proporcionando o sentimento de pertencimento. Brum (2020) também destaca este aspecto quando coloca que o engajamento é fundamental para cumprir objetivos e alcançar resultados.

O entrevistado A destaca o endomarketing como a venda e o fortalecimento dos valores organizacionais para os funcionários. Ele afirma que o endomarketing desperta o sentimento de pertencimento. Tal perspectiva é compartilhada pelo entrevistado F, quanto ao papel de vender a empresa para os funcionários.

Promover o alinhamento no sentido de o funcionário entender seu papel dentro da organização, é objetivo básico do endomarketing. Conforme o entrevistado D destaca: “a gente fala tanto em buscar propósito, a partir do momento que eu entendo o motivo pelo qual faço o que eu faço, se torna muito mais fácil questionar, tentar melhorar aquilo que faço, porque sei o que estou fazendo”. Os funcionários se tornam mais produtivos quando valorizados e vistos como parceiros (QIU; BOUKIS; STOREY, 2020).

Para o entrevistado E o endomarketing deve estar vinculado ao planejamento estratégico da organização, pois é a partir de suas ações que se realiza o desdobramento das estratégias. A análise das respostas dos entrevistados indica que o foco do endomarketing está voltado para o funcionário e seu relacionamento com as estratégias da empresa, o que converge com os estudos bibliográficos quanto à evolução do conceito do endomarketing ao longo dos anos.

Cada profissional também foi questionado sobre quais estratégias e ações de endomarketing considera importantes em cada etapa da jornada do funcionário. Para o entrevistado E o endomarketing pode desenhar perfis dos funcionários, identificando o que é valor para eles e, a partir disso, estruturar ações que potencializam o engajamento em cada uma das etapas.

Na percepção do entrevistado C existem três etapas necessárias para o engajamento e aderência na jornada do funcionário: informar, engajar e alinhar. Na etapa informar a empresa deve criar ferramentas que comuniquem durante toda a jornada do funcionário o que ela defende e como se posiciona, mantendo a cultura como sustentação do discurso. Na etapa engajar deve-se criar ações para que os funcionários possam vivenciar e entender a cultura no dia a dia. Por fim, a etapa de alinhar, que diz respeito à inclusão do endomarketing e valores no processo de gestão, práticas e rituais para manutenção dos valores e objetivos definidos pelos próprios funcionários.

O entrevistado A acredita que o endomarketing tem dois pontos importantes: fortalecer a conexão entre os funcionários e a cultura da empresa, e ajudar na perspectiva e solução das atividades do dia a dia. O profissional afirma: “eu enxergo ele em todas as etapas,



no *onboarding*, desenvolvimento, avaliação de desempenho”.

O entrevistado F comenta sobre o diagnóstico da jornada do funcionário realizado na empresa, e os pontos de melhorias efetuados a partir dele: “quando a gente entrega o diagnóstico, entregamos para as empresas e áreas, para que melhorem os processos deles”.

No processo de integração o profissional cita a criação de um manual de integração com pautas reduzidas, e a entrega de materiais impressos antes da integração. Além disso, o novo funcionário pode escolher pela integração presencial ou online. Outras ações citadas foram: a parceria da empresa com uma startup de transporte, para facilitar o deslocamento dos funcionários, e a revitalização da área de lazer.

Quanto às ações de endomarketing, o entrevistado explica que dentro do grupo cada empresa tem autonomia e trabalha de forma diferente para promover sua imagem: “A gente é um grupo de mais de dez empresas, cada uma tem sua cultura e por mais que tenha diretrizes, você não pode passar por cima de cada empresa”. O profissional exemplifica que uma empresa do grupo pode oferecer pipocas e paçocas em comemoração à festa junina, enquanto outras empresas não. Explica que nestes casos alguma outra ação é realizada. Destaca que as ações de endomarketing na jornada do funcionário no grupo variam de empresa para empresa, conforme sua cultura.

Novamente percebe-se que há diferenças nos apontamentos dos entrevistados sobre as ações e práticas de endomarketing na jornada do funcionário. Os consultores entrevistados destacam como o endomarketing pode melhorar a experiência do funcionário dentro da estratégia da jornada. Os entrevistados A, C e D enfatizam a importância da cultura organizacional estar associada às ações estratégicas do endomarketing. Pode-se dizer, então, que a cultura é a base de sustentação para a criação das ações de endomarketing durante a jornada do funcionário.

O grupo de profissionais trouxe exemplos diferentes de ações de endomarketing desenvolvidas durante a jornada do funcionário. Vale ressaltar que as três empresas são de segmentos diferentes e não possuem a mesma quantidade de funcionários, desse modo, cada uma possui ações de endomarketing conforme sua cultura e objetivos.

Em geral as ações citadas pelos entrevistados trazem aspectos positivos, como criatividade na proposta de ações de integração, ações de desenvolvimento e alinhamento com os objetivos organizacionais durante a fase de retenção, e preocupação com o desligamento do funcionário, o que evidencia que a experiência positiva é levada em consideração durante a jornada. Os entrevistados também foram questionados a respeito das contribuições do endomarketing para uma experiência positiva do funcionário, e se na sua opinião as empresas demonstram preocupação com isso.

O entrevistado A afirma que o endomarketing contribui para a experiência do funcionário, pois se estabelece como um elo entre o que a empresa pode oferecer e o que o funcionário espera. Na sua opinião, o endomarketing não vende algo para o funcionário, mas possui a sensibilidade de entender as suas necessidades. Destaca que as grandes empresas estão mais preocupadas com o endomarketing e a jornada do funcionário, enquanto as demais ainda precisam evoluir neste processo.

O entrevistado C afirma que o endomarketing torna os funcionários mais felizes e satisfeitos. Na sua opinião existem setores mais preocupados com esse contexto, como é o caso da indústria, porém, aponta que o grande desafio do endomarketing está nas pequenas e médias empresas. O mesmo é citado pelo entrevistado E, que diz: “se a gente for analisar a realidade do Brasil, muitas empresas são de pequeno porte, e elas muitas vezes não tem



condições de pensar e atuar com isso”.

Para o entrevistado F, o simples fato de criar campanhas utilizando imagens dos próprios funcionários, atividade do endomarketing, gera uma identificação e engajamento genuíno. Ele acredita que as empresas se preocupam com o endomarketing ao passo que enxergam a necessidade de gerar impacto positivo nas pessoas e na comunidade.

O entrevistado B cita a redução de custos com turnover e a reputação como impactos positivos do endomarketing. O profissional conta que as empresas estão preocupadas com a experiência de seus funcionários, porém não sabe dizer se é genuíno ou por medo de escândalos. O entrevistado D compartilha da mesma percepção do entrevistado B no que diz respeito à redução de gastos com turnover, e com a opinião do entrevistado F, quando diz que a preocupação das empresas surge quando percebem a sua importância.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise da abordagem teórica evidenciou que ao longo dos anos o endomarketing foi percebido de diferentes formas. Inicialmente era compreendido pelo seu foco em agregar valor para o serviço prestado ao cliente, a partir do desenvolvimento de práticas e ações com o público interno (BOHNENBERGER *et al.*, 2019). Com o tempo, passou a ser entendido como um instrumento estratégico de apoio às ações internas com foco na criação de relacionamento e engajamento com os funcionários, para atingir os objetivos organizacionais (ABREU; CHAGAS; SANTOS, 2021).

O retorno obtido nas entrevistas indica que os profissionais da área estão alinhados ao discurso do endomarketing contemporâneo, que insere o funcionário como um potencial agente de mudança na organização (MOREIRA *et al.*, 2020). Concomitante a isso, a pesquisa também revelou que o uso efetivo de práticas de endomarketing pode contribuir para o alinhamento das expectativas dos profissionais e das empresas, por meio de ações, rituais e iniciativas que visam melhorar a qualidade da experiência do funcionário durante sua trajetória, engajando e fidelizando-os aos resultados que a empresa espera atingir (FREITAS; CID; SANTOS, 2021).

O estudo indica que, em geral, cada organização cria seus modelos de jornada, estabelecidos de acordo com sua cultura e suas necessidades. Se a empresa possui foco em atrair talentos, possivelmente irá criar esforços para que isso aconteça na jornada. Porém, se a necessidade maior está em reter os funcionários, a jornada será baseada nesse objetivo, podendo inclusive ter mais ações pensadas nessa etapa. É importante destacar que foram identificadas algumas semelhanças nas jornadas mencionadas pelos entrevistados (MOREIRA *et al.*, 2020). A etapa da integração, momento em que a organização acolhe o novo funcionário e repassa informações sobre a empresa, cultura, valores e processos, foi citada por todos os entrevistados como uma prática comum (OLIVEIRA; ZUZA, 2021).

As empresas precisam estar preparadas para receber o novo funcionário e oferecer suporte necessário, visto que os contatos iniciais são importantes para manter o novo funcionário interessado na organização e reduzir o turnover nos primeiros meses de contratação. Outra etapa comum percebida é a da retenção (OLIVEIRA; ZUZA, 2021). Ainda que seja nomeada de formas distintas pelos profissionais, compreende as mesmas características (PESSANHA *et al.*, 2019). Trata-se da etapa mais longa da jornada do funcionário, por isso a organização precisa levar em conta em suas propostas o bem-estar do funcionário, seu desenvolvimento e crescimento profissional, bem como os fluxos de



comunicação (COSTA, 2022).

Destaca-se essa etapa como a mais desafiadora da jornada, o que evidencia a importância de planejar ações contínuas para manter o funcionário engajado e motivado em permanecer na organização (ABREU; CHAGAS; SANTOS, 2021). A etapa do desligamento também é mencionada na fala dos profissionais como sendo o momento no qual a organização precisa estar preparada para romper o relacionamento com o funcionário, ao final de sua jornada (FREITAS; CID; SANTOS, 2021). Percebe-se o entendimento de que nesta fase, a importância de compreender os motivos do desligamento é fundamental. Com base no feedback é possível realizar melhorias no que diz respeito à experiência do funcionário e reduzir as chances de desligamentos futuros (SILVA; RODRIGUES, 2023).

O estudo mostra que a jornada do funcionário não precisa de uma quantidade determinada de etapas, mas sim de um planejamento adequado, que leve em conta a boa recepção e integração do novo funcionário, e ações voltadas a mantê-lo na organização (MOREIRA *et al.*, 2020). O ideal é que as fases sejam pensadas de forma estratégica, por meio de uma linha do tempo que contemple um processo desenvolvido do início ao fim (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Referente as estratégias de endomarketing que podem ser utilizadas em cada uma das etapas da jornada do funcionário, a pesquisa explorou práticas de endomarketing que as organizações aplicam durante o processo (CASTILHO, 2022). O cruzamento das informações da pesquisa bibliográfica com as entrevistas realizadas, indica que o formato da ação depende da estratégia da organização para a etapa em questão (OLIVEIRA; ZUZA, 2021).

O estudo mostrou que a cultura organizacional e os objetivos da organização são os norteadores das ações da jornada. Cada organização possui suas especificidades e irá se prover delas para criar suas estratégias (EWING; MEN; O'NEIL, 2019). As contribuições dos entrevistados mostram que o endomarketing em cada etapa da jornada enriquece a experiência do funcionário, reduzindo taxas de turnover e descontentamentos (CALDAS; TRIGUEIRO; THIAGO, 2022). Vale alertar para o fato de que muitas vezes as organizações se privilegiam das ações de endomarketing em benefício próprio. Pela fala dos entrevistados constatou-se que existem organizações que promovem ações de endomarketing com um discurso voltado unicamente para atrair profissionais do mercado (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre o objetivo geral do estudo, que foi analisar a importância do endomarketing em cada fase da jornada do funcionário dentro da organização, acredita-se que foram encontradas as respostas esperadas. A partir dos resultados proporcionados pelas entrevistas, pode-se concluir que sua importância é notada por empresas que buscam melhorar o relacionamento com os funcionários, reduzir o turnover, consolidar a cultura organizacional, proporcionar espaços de desenvolvimento profissional e pessoal, além de melhorar os resultados nos negócios. Com o aprofundamento do estudo foi possível identificar que as estratégias de endomarketing agregam significado aos funcionários, e criam ambientes que fortalecem o relacionamento entre a empresa e os próprios funcionários.

O estudo utilizou-se de uma questão principal, que buscou compreender como o endomarketing pode contribuir para uma melhor experiência durante a jornada do funcionário. A pesquisa revelou que ao planejar ações de endomarketing, deve-se levar em conta a cultura e os objetivos da organização para com a jornada, e então, criar ações em cada



uma das etapas. Pelo fato de o endomarketing fortalecer o relacionamento da organização com o público interno, quando aplicado à jornada do funcionário, se estruturado como um processo, consolida-se como estratégia organizacional positiva.

Como contribuições gerenciais, a análise permitiu compreender que, em geral, apesar das estratégias adotadas em cada etapa da jornada serem peculiares para cada organização, seguem os objetivos comuns, como: promover o engajamento, fortalecer a cultura organizacional e reforçar a permanência do funcionário. Conclui-se, então, a relevância em criar ações de endomarketing para tangibilizar a cultura e os objetivos organizacionais a partir dos pontos de contato dentro jornada do funcionário.

Para os profissionais da comunicação que trabalham com o público interno, esse é um momento oportuno para o desenvolvimento de práticas associadas. Por envolver pessoas, cultura e comunicação, os profissionais podem servir como uma ponte entre os funcionários e a empresa, facilitando a implementação das estratégias de endomarketing e contribuindo para melhores resultados. Por se tratar de um assunto que está em evidência, o profissional de comunicação e, em especial o profissional de relações públicas, pode utilizar suas competências e habilidades para promover ações de endomarketing que geram engajamento e reconhecimento, construindo assim um ambiente seguro de trabalho.

A formação do RP o capacita para atuar com maestria nesta área, ainda que, o desempenho de suas atividades pode estar na comunicação interna. Por fim, cabe destacar que o estudo demonstra a contribuição do endomarketing para a experiência do funcionário. Quando planejado de forma estratégica pode prolongar sua jornada na organização e garantir melhores resultados para o negócio. A partir dos esforços de endomarketing, a organização cria percepções positivas em cada etapa da jornada, promovendo o engajamento do funcionário com as iniciativas da empresa. O endomarketing deve estar alinhado ao que a empresa busca, por isso deve ser estratégico.

As limitações do estudo foram percebidas na baixa quantidade de segmentos empresariais participantes da pesquisa. Outro apontamento é quanto ao roteiro de entrevista que não foi adaptado de uma pesquisa já aplicada, foi construído conforme o referencial teórico proposto. Entre as possibilidades de estudos futuros pode-se aplicar uma pesquisa quantitativa a nível regional ou nacional com os profissionais da área de endomarketing ou com profissionais de diversos segmentos empresariais sobre a atuação do endomarketing na sua jornada de trabalho. Mais uma possibilidade seria realizar uma pesquisa com funcionários de uma empresa que possui ações de endomarketing e em outra que não tem ações desta área, para avaliar e comparar os resultados.

REFERÊNCIAS

ABREU, J. dos A. S.; CHAGAS, F. da S.; DOS SANTOS, A. M. Remuneração estratégica aliada ao marketing e endomarketing. **RH Visão Sustentável**, v. 2, n. 4, p. 207-226, 2021.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BOHNENBERGER, M. C. *et al.* Internal marketing: a model for implementation and



development. **Dimensão Empresarial**, v. 17, n. 1, p. 7-22, 2019.

BRUM, A. de M. **A experiência do colaborador: da atração à retenção: como o Endomarketing pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador**. São Paulo: Integrare, 2020.

BRUM, A. de M. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.

CALDAS, E. J. de S.; TRIGUEIRO, F. M. C.; THIAGO, F. Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 303-324, 2022.

CASTILHO, R. C. **Relação entre endomarketing, motivação e produtividade**. 2022.

COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação**. Dublinense, 2022.

DA CRUZ, A. M.; SILVA, G. S. Fatores de Sucesso na Comunicação Interna das Organizações. **Administração de Empresas em Revista**, v. 4, n. 18, p. 312-321, 2020.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2021**, 2021. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021>. Acesso em: 18 set. 2021.

EWING, M.; MEN, L. R.; O'NEIL, J. Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. **International Journal of Strategic Communication**, v. 13, n. 2, p. 110-132, 2019.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman editora, 2009.

FREITAS, L. A. O.; CID, A. F.; SANTOS, M. F. da S. A importância de inserir o endomarketing no setor empresarial The importance of inserting endomarketing in the corporate sector. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 88201-88210, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HANASHIRO, D. M. M. *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUANG, Y.-T. Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. **Journal of Relationship marketing**, v. 19, n. 3, p. 165-181, 2020.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2017.



MAINARDES, E. W.; RODRIGUES, L. S.; TEIXEIRA, A. Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 5, p. 1313-1333, 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MOREIRA, M. R. *et al.* Endomarketing como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação do cliente interno. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 1, p. 78-114, 2020.

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

OLIVEIRA, K. L. B. de *et al.* Endomarketing como ferramenta competitiva no ambiente organizacional. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 31, 2021.

PESSANHA, L. N. *et al.* Endomarketing: Estudo De Caso De Empresa De Comunicação. **Humanas Sociais & Aplicadas**, v. 9, n. 25, 2019.

QIU, J.; BOUKIS, A.; STOREY, C. Internal marketing: a systematic review. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 53-67, 2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. Del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, A. H. da; RODRIGUES, M. D. Endomarketing como missão no engajamento. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 5, p. e453244-e453244, 2023.

VERČIČ, A. T.; ŠPOLJARIĆ, A. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. **Public relations review**, v. 46, n. 3, p. 101926, 2020.