

# As implicações do endomarketing na gestão de pessoas e cultura organizacional: uma visão de gestores de uma startup itabirana

João Vitor Dias Silva<sup>1</sup>  
Kevin Deleuze Azevedo Goulin<sup>2</sup>  
Marcelo Silva Ângelo Ferreira<sup>3</sup>  
Ângelo Garuzzi Cabral<sup>4</sup>  
Thiago de Carvalho Jacques<sup>5</sup>  
Tancredo Augusto Vieira<sup>6</sup>

Recebido em: 05.07.2024

Aprovado em: 10.07.2024

**Resumo:** O endomarketing é uma ferramenta essencial para a motivação, senso de pertencimento, comunicação e a criação de uma cultura organizacional entre a empresa e seus colaboradores, podendo ser utilizado para alavancar os resultados dos recursos humanos e financeiros. O objeto do trabalho foi identificar quais as implicações do endomarketing na gestão de pessoas e cultura organizacional na visão de gestores de uma startup sediada em Itabira/MG. Trata-se de um estudo quantitativo, descritivo, realizado através de um estudo de caso. O universo compreende uma startup itabirana e seus gestores, sendo a amostra censitária, composta por todos os 17 gestores. A coleta de dados se deu via formulário online, por meios de comunicação interna da organização e whatsapp, sendo a análise realizada mediante estatística descritiva. Observou-se que para a maioria dos respondentes o endomarketing desempenha um papel crítico no que tange a criação de uma cultura organizacional forte, possibilitando gerar um aumento da satisfação,

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, jvdsvitor@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, kevin.deleuze@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Professor Titular na Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdadedesabará.com.br

<sup>4</sup> Mestre em Administração de Empresas. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, thiago.jacques@funcesi.br

<sup>5</sup> Mestre em Administração de Empresas. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, angelo.garuzzi@funcesi.br

<sup>6</sup> Mestre em Administração de Empresa e Graduado em Engenharia de Produção. Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil. tancredo.vieira@funcesi.br

produtividade e senso de pertencimento entre os colaboradores, assim auxiliando nos objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Endomarketing, Gestão de pessoas, Implicações, Startup.

### *The implications of endomarketing in people management and organizational culture: a view from managers of an Itabira startup*

**Abstract:** Internal marketing is an essential tool for motivation, sense of belonging, communication, and the creation of an organizational culture between the company and its employees, being able to be used in a way that potentially leverages human and financial resources. The purpose of this study was to identify the implications of internal marketing on people management and organizational culture from the perspective of managers of a startup based in Itabira/MG. This was a quantitative, descriptive study conducted through field research. The target population included a startup from Itabira and its managers, with a census sample of 17 respondents. Data collection was done through an online form, and the analysis was performed through descriptive statistics. It was observed that for the majority of the respondents, internal marketing plays a critical role in creating a strong organizational culture, leading to increased satisfaction, productivity, and sense of belonging among employees, thereby assisting in the organization's objectives.

**Keywords:** Organizational culture, Internal marketing, People management, Implications, Startup.

## **1 INTRODUÇÃO**

O *endomarketing* tem ganhado cada vez mais espaço no ambiente empresarial e acadêmico, uma vez que se trata de uma estratégia para o auxílio do sucesso de uma organização. Com a crescente competitividade do mercado, as empresas precisam estar constantemente buscando maneiras de engajar e motivar seus colaboradores, a fim de aumentar a produtividade e reduzir a rotatividade de colaboradores.

Assim o *endomarketing* surge como uma estratégia para fortalecer o relacionamento entre a empresa e seus funcionários, tornando-os verdadeiros embaixadores da marca. O *endomarketing* também pode contribuir para a construção de uma cultura organizacional sólida e coerente com os valores da empresa, o que é fundamental para o sucesso a longo prazo.

Para a gestão de pessoas, o *endomarketing* pode contribuir promovendo um ambiente de trabalho positivo e engajador, através de ações estratégicas, como

comunicação interna transparente, programas de reconhecimento e investimento em desenvolvimento profissional do colaborador, empresas que cultivam a satisfação dos colaboradores, elevando a produtividade e retendo talentos impulsiona o crescimento sustentável do negócio, tornando assim o *endomarketing* um investimento indispensável para uma gestão de pessoas eficaz.

O *endomarketing* se configura como uma ferramenta estratégica para as *startups*, impulsionando a retenção de talentos, a motivação dos colaboradores e o crescimento exponencial do negócio por meio da criação de uma cultura organizacional forte, com ações direcionadas para programas de reconhecimento, comunicação interna eficaz e investimento em bem-estar. O *endomarketing* pode garantir coesão da equipe, que é fundamental principalmente para o sucesso das *startups* em um mercado dinâmico e competitivo.

Esse estudo tem como problema central: identificar quais as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas e cultura organizacional na visão dos gestores de uma *startup* situada em Itabira/MG. Como objetivo geral: identificar quais as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas e cultura organizacional na visão de gestores de uma *startup* sediada em Itabira/MG. Para isso foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar as implicações do *endomarketing* na cultura organizacional; (2) Identificar as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas.

No ambiente acadêmico, espera-se que o presente trabalho possa contribuir para o desenvolvimento de novas teorias e práticas relacionadas ao *endomarketing*, fornecendo uma base sólida para futuras pesquisas sobre o tema. No ambiente organizacional, o presente estudo de caso pode ajudar as empresas a entenderem a importância do *endomarketing* na construção de uma cultura organizacional forte e coerente com os valores da empresa, levando a um maior engajamento dos colaboradores e no aumento da produtividade.

No âmbito social, a adoção de práticas de *endomarketing* pelas organizações pode ter um impacto positivo na sociedade como um todo, visto que empresas que investem em desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, juntamente com a

valorização do trabalho e da cultura organizacional demonstram compromisso com o bem-estar social e a ética nos negócios.

O presente artigo está dividido em seis partes, iniciando pela introdução, seguido pelo referencial teórico, um relato da organização pesquisada e metodologia de pesquisa. Em seguida será apresentada a análise de resultados e suas correlações com a base teórica do artigo, finalmente chegando em suas conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas

Segundo Beer *et al* (1984), a gestão de pessoas é fundamental para o alinhamento da estratégia de negócios com a gestão de recursos humanos, criando um ambiente em que as pessoas possam contribuir com seu máximo potencial para alcançar os objetivos organizacionais. Como também apontado por Huselid *et al.* (2005), as organizações que entendem a importância de seus colaboradores e os tratam como parceiros estratégicos conseguem uma vantagem competitiva sustentável. Kouzes e Posner (2017), sugerem que os líderes devem criar um ambiente em que as pessoas possam prosperar, oferecendo suporte, *coaching*, *feedback* e oportunidades de desenvolvimento.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas envolve a seleção, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, além do estabelecimento de objetivos claros e coerentes com a missão e visão da organização. O autor Chiavenato (2014), complementa que é fundamental para que os colaboradores se sintam valorizados e engajados em suas atividades, o que pode levar a um aumento na produtividade e na qualidade do trabalho.

Chiavenato (2014) ainda completa que a gestão de pessoas é considerada um ponto crucial para o sucesso da estratégia de *endomarketing*, uma vez que ela é responsável por criar um ambiente propício para que os colaboradores possam contribuir com seu máximo potencial para os objetivos organizacionais.

De acordo com Beer *et al.* (1984), a gestão de recursos humanos deve estar alinhada com a estratégia de negócios para que seja possível criar esse ambiente favorável.

Para Huselid et al. (2005), as organizações que entendem a importância de seus colaboradores e os tratam como parceiros estratégicos conseguem uma vantagem competitiva sustentável, dessa forma faz necessário abordar a tese de cultura organizacional.

O tópico em questão é importante para o trabalho pois o mesmo trata de identificar quais as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas.

## 2.2 Cultura Organizacional

Como ressaltado por Denison (1990), a cultura organizacional é um fator crítico de sucesso para a criação de uma organização de alto desempenho, pois afeta diretamente a motivação, a satisfação e a produtividade dos funcionários.

A cultura organizacional, segundo Edmondson e McManus (2007), é um elemento-chave para a inovação e a aprendizagem contínua, pois afeta a disposição das pessoas em assumir riscos e experimentar novas ideias.

Com relação à cultura organizacional, Schein (1984), afirma que ela se refere às crenças, valores, normas e hábitos que orientam o comportamento dos membros de uma organização.

O que é corroborado por Denison (1990), que uma cultura organizacional forte, é positiva e pode ser um diferencial competitivo para a empresa, atraindo e retendo talentos e aumentando o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Em conjunto com a cultura organizacional, Denison (1990), descreve que um ponto importante a ser analisado nesse contexto é a comunicação interna que sempre se faz presente na vida da organização

O tópico em questão é importante para o trabalho pois o mesmo trata de identificar quais as implicações do *endomarketing* na cultura organizacional.

Desta forma, percebe-se a relevância da cultura organizacional para a organização, pois está relacionada com o desempenho e engajamento dos colaboradores com o resultado.

## 2.3 Comunicação Interna

A comunicação interna para Boxall e Purcell (2011), é um elemento chave para o desenvolvimento de um ambiente saudável e motivador de trabalho, utilizada para fortalecer a cultura organizacional, promovendo a transparência, a clareza e a objetividade nas relações de trabalho.

Para Kotter e Heskett (1992), a comunicação interna deve ser estratégica e estar alinhada aos objetivos da organização, buscando informar, motivar e engajar os colaboradores; comunicação interna deve ser bidirecional, permitindo que os colaboradores possam expressar suas opiniões e sugestões para a melhoria da empresa.

Cheney e Christensen (2000) afirmam que a comunicação interna é essencial para a criação de um senso de pertencimento e engajamento dos colaboradores em relação à organização. Já para Silva (2013), a comunicação interna pode ser outro elemento fundamental para o sucesso do *endomarketing*, engajando e contribuindo para uma comunicação mais eficiente entre colaboradores e organização.

Assim a comunicação interna torna-se uma importante ferramenta auxiliando a colaboração entre colaboradores e organização, gerando resultados na cultura organizacional como um todo.

## 2.4 Endomarketing

O *endomarketing* para Bekin (2004), é uma estratégia de comunicação interna que visa promover a cultura organizacional positiva e colaborativa, motivando e engajando os colaboradores de uma organização. Ainda por Bekin (2004) a gestão de pessoas, cultura organizacional, comunicação interna e o *endomarketing* são elementos interligados e importantes para a criação de um ambiente saudável e motivador de trabalho.

Segundo Booms e Bitner (1981), o *endomarketing* pode ser utilizado para fortalecer a cultura organizacional e a imagem da organização, tanto interna quanto externamente. Booms e Bitner (1981), destacam que o *endomarketing* é uma

extensão da comunicação interna, uma vez que ambas visam a promover o diálogo e o relacionamento entre a organização e seus colaboradores.

Para Peres (2012) as empresas podem utilizar a gamificação para engajar os colaboradores em atividades lúdicas e desafiadoras, promovendo o trabalho em equipe e a competitividade saudável.

Como pontuado por Bekin (2004), o *endomarketing* tem sido reconhecido como uma ferramenta eficaz para o fortalecimento da cultura organizacional e da imagem da organização, tanto interna quanto externamente, aumentando a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Para Peres (2012), as empresas que investem em *endomarketing* têm um clima organizacional mais positivo e colaborativo, e seus colaboradores apresentam maior satisfação no trabalho, então se faz preponderante focalizar esforços em estratégias de *endomarketing*.

Esse tópico em questão é importante para o trabalho pois o *endomarketing* é parte integrante da comunicação interna dentro de uma organização e pode ocasionar implicações a gestão de pessoas e cultura organizacional.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa trata-se de um modelo quantitativo. Para Bauer (2017) a pesquisa quantitativa lida com dados numéricos, utilizando de diversos modelos estatísticos para analisar dados dando suporte aos trabalhos científicos. Sendo assim podendo mensurar as identificar quais as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas e cultura organizacional na visão de gestores de uma *startup* sediada em Itabira, Minas Gerais.

A pesquisa é descritiva. Para Andrade (2002), a pesquisa descritiva observa os fatos, vem por meio dela gerar análises e registros, classificá-lo e interpretá-los, sem que haja interferente por parte dos seus pesquisadores. Na presente pesquisa, serão registrados os questionários para identificar o problema em questão, sem que haja interferência dos pesquisadores no desenvolvimento dos trabalhos ou resultados.

Quanto ao procedimento, esse artigo utiliza de um estudo de caso. Segundo Rina Field (2012) o estudo de caso tem sido uma estratégia de pesquisa utilizada nas ciências sociais, onde obtém um baixo nível de generalização dos resultados, diminuindo a capacidade preditiva da teoria. Dessa forma o estudo será feito em um *startup*, sendo feito um levantamento de informações sobre o impacto do endomarketing na gestão de pessoas e cultura organizacional da organização analisada.

Pontuado por Vergara (1997), o universo, é um conjunto de elementos que tem características que serão objetos do estudo. O universo pesquisado é a empresa *startup* de Itabira, Minas Gerais. A amostra da presente pesquisa é censitária, composta por todos os gestores da empresa, que totaliza 17 gestores.

Assim, foi realizado um senso, coleta de cem por cento das respostas de todos gestores da *startup* estudada, a fim de analisar o impacto do *endomarketing* na gestão de pessoas e cultura organizacional da organização.

Quanto ao procedimento, foi utilizado o *survey*. Para Fowler Jr (2011), o *survey* tem como o objetivo o levantamento de dados e produção de estatísticas, descrevendo numericamente algum aspecto da sociedade.

A pesquisa utiliza de um instrumento de questões fechadas aplicadas via questionário *online* no *google forms*, enviada por meio de canais de comunicação *online*, abordando o tema da pesquisa. O questionário foi subdividido em três módulos de perguntas, cada um respondendo as questões analisadas nos objetivos específicos da pesquisa, a fim de responder o problema supra citado pelo artigo das implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas e cultura organizacional da organização.

A análise dos resultados foi por meio da estatística descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a estatística descritiva é uma poderosa ferramenta para descrever o formato numérico, sintética e compreensível as informações ali contidas na coleta de dados. Para o presente caso por ser uma pesquisa quantitativa será analisada as informações, percentuais, divisões, tabelas cruzadas para se obter os resultados da pesquisa.

A escala *likert* foi utilizada para aplicar o questionário. Para Likert (1932), um questionário baseado no nível de concordância ou discordância do entrevistado que responde a uma série de questões ou afirmações ao final fazendo o agrupamento das respostas e realizando a análise. No trabalho usou-se a variação de -1 (discordo totalmente) e 1 (concordo totalmente) para essa metrificação.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

Após coletar todos os dados foi realizado a análise dos mesmos. Dessa maneira, serão mostradas nesse tópico as análises dos resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários que foram compartilhados no aplicativo *Whatsapp* e no canal de comunicação interna da organização.

A presente pesquisa foi censitária e coletou todas as respostas em um período de 03 dias, começando no dia 25 de novembro e finalizando no dia 27 de novembro de 2023. Durante o período citado, foi desenvolvido uma fase de teste da pesquisa no primeiro dia, com 02 gestores de diferentes perfis entre si, realizando a leitura do instrumento de pesquisa e respondendo conforme suas opiniões em relação ao tema apresentado, para que fosse possível verificar as dificuldades de interpretação e possíveis falhas.

As sugestões e recomendações foram avaliadas para uma melhor clareza do conteúdo do instrumento de pesquisa, contendo enunciados breves, diretos e simples, com uma linguagem adequada ao público alvo e de fácil entendimento.

Passado a fase de testes, com a conclusão definitiva do questionário, obteve-se o total de 17 gestores. O questionário contém 16 afirmativas, e foi subdivido em três grupos, iniciando pela identificação do perfil dos respondentes (6 afirmativas); impacto do *endomarketing* na cultura organizacional (5 afirmativas); e impacto do *endomarketing* na gestão de pessoas (5 afirmativas).

Os dados adquiridos pelo resultado da pesquisa foram utilizados de base para responder o objetivo geral deste trabalho que se trata de identificar as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas e cultura organizacional na visão de gestores de uma *startup* itabirana: um estudo de caso.

A empresa atua no segmento de fidelidade em postos de combustíveis, tendo mais de 1.000 postos parceiros espalhados por 26 estados do Brasil. Líder e referência em sua área a organização busca atingir todo o mercado, em busca de auxiliar o crescimento do mercado e o engajamento entre seus clientes.

A etapa a seguir apresenta os resultados das questões elaboradas com o intuito de identificar o perfil dos respondentes. A tabela 1 demonstra esse perfil baseado em 17 respondentes até a afirmativa 6.

#### 4.1 Identificar o perfil dos respondentes

A tabela 1 apresentou a identificação dos colaboradores e de sua implicação dentro do estudo sobre o *endomarketing* na cultura organizacional e gestão de pessoas.

Tabela 1 – Identificar o perfil dos respondentes

Variáveis	Respostas = 17	N	%
1. Gênero	Masculino	11	64,7%
	Feminino	6	35,3%
	Outros	0	0,0%
	Total	17	100,0%
2. Idade	Até 18 anos	0	0,0%
	19 a 40 anos	13	76,5%
	41 a 60 anos	4	23,5%
	Acima de 61 anos	0	0,0%
	Total	17	100,0%
3. Estado Civil	Solteiro(a)	10	58,8%
	Casado(a)	7	41,2%
	Divorciado(a)	0	0,0%
	Viúvo(a)	0	0,0%
	Outros	0	0,0%
	Total	17	100,0%
4. Escolaridade	Sem Escolaridade	0	0,0%
	Ensino Fundamental	0	0,0%
	Ensino Médio	2	11,8%
	Ensino Superior	5	29,4%
	Pós Graduação	8	47,1%
	Mestrado / Doutorado	2	11,8%
	Total	17	100,0%
5. Tempo no atual cargo de gestor	Até 1 ano	4	23,5%
	De 2 a 4 anos	6	35,3%
	De 5 a 7 anos	3	17,6%
	Acima de 8 anos	4	23,5%
	Total	17	100,0%
6. Tempo de experiência profissional	Até 1 ano de experiência	0	0,0%
	De 2 a 4 anos de experiência	3	17,6%
	De 5 a 7 anos de experiência	5	29,4%
	Acima de 8 anos de experiência	9	52,9%
	Total	17	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados da Tabela 1, são dados do perfil dos gestores. A afirmativa 1, apresenta que 64,7% (11) dos respondentes, são do sexo masculino e 35,3% (6) são do sexo feminino.

A afirmativa 2 da Tabela 1, mostra que 76,5% (13) são pessoas entre 19 a 40 anos, em seguida 23,5% (4) dos respondentes possuem de 41 a 60 anos. Assim, percebe-se que a maioria presente na organização é do sexo masculino e em maior parte são jovens.

A afirmativa 3 da Tabela 1, apresenta que 58,8% (10) dos respondentes, são solteiros, sendo a afirmativa com maior percentual. Em seguida 41,2 (7) dos respondentes que são casados. Esse resultado pode estar relacionado a questão anterior, sobre a idade, onde grande parte é jovem e por esse motivo ser solteiro.

Na afirmativa 4, Tabela 1, aponta que 47,1% (8) dos respondentes possuem pós-graduação; 29,4% (5) dos respondentes, ensino superior, seguido por 11,8% (2) mestrado ou doutorado e 11,8 (2) dos respondentes, ensino médio. Verificou-se que os entrevistados em sua maioria possuem pós-graduação. Pode-se levar esse fato em consideração que se trata de uma empresa voltada a sistemas tecnológicos.

O tempo no atual cargo de gestor, apontado na afirmativa 5 da Tabela 1, apresenta que 35,3% dos respondentes, tem de 2 a 4 anos no atual cargo, seguido por 23,5% dos respondentes, acima de 8 anos, em conjunto 23,5% até 1 ano e 17,6%, dos respondentes, de 5 a 7 anos. Constatou-se que a maioria dos entrevistados possuem um período menor dentro do cargo de gestor.

A afirmativa 6, Tabela 1, aponta que em sua maioria 52,9%, dos respondentes, tem acima de 8 anos de experiência profissional, seguido por 29,4%, de 5 a 7 anos e 17,6% dos respondentes, de 2 a 4 anos. Percebeu-se que para ocupar o cargo de gestor é necessário um período de experiência dentro da empresa e também experiência profissional.

## 4.2 Identificação das implicações do endomarketing na cultura organizacional.

Nesta etapa, os resultados apresentados são relativos ao primeiro objetivo específico deste trabalho como apresentados na Tabela 2, que se trata de identificar as implicações do *endomarketing* na cultura organizacional, levando em consideração a pesquisa aplicada na organização do estudo.

Tabela 2 – Identificar as implicações do *endomarketing* na cultura organizacional

	DT %	DP %	NN %	CP %	CT %	RM	RG
7. Considero que o <i>endomarketing</i> desempenha um papel crítico no sucesso de uma organização de alto desempenho, influenciado diretamente na cultura organizacional e na motivação, satisfação e produtividade dos funcionários.	0,00%	0,00%	0,00%	41,20%	58,80%	0,79	
8. Considero que o impacto do <i>endomarketing</i> na cultura organizacional afeta a disposição das pessoas em assumirem riscos e experimentar novas ideias, sendo essencial para a inovação e a aprendizagem contínua.	0,00%	0,00%	17,60%	58,90%	23,50%	0,52	
9. Concordo que o <i>endomarketing</i> contribui na cultura organizacional no que se refere a criação de crenças, valores, normas e hábitos que orientam o comportamento dos membros de uma organização.	0,00%	0,00%	5,90%	47,00%	47,10%	0,70	0,72
10. Seguramente o <i>endomarketing</i> ajuda a criar uma cultura organizacional forte, podendo ser considerada um diferencial competitivo para a empresa, influenciando positivamente a atração e retenção de talentos, bem como o aumento do engajamento e satisfação dos colaboradores.	0,00%	0,00%	5,90%	17,60%	76,50%	0,85	
11. Considero que o impacto do <i>endomarketing</i> na comunicação interna da organização desempenham um papel importante na cultura organizacional, impactando de forma significativa no engajamento e resultado dos colaboradores.	0,00%	0,00%	11,80%	35%	52,90%	0,70	

DT= Discordo Totalmente / DP = Discordo Parcialmente / NN = Nem concordo e nem discordo CP = Concordo Parcialmente CT = Concordo Totalmente/ RM = *Ranking* Médio (Escala *Likert*) RG = *Ranking* Geral (Escala *Likert*)

Fonte: Dados da pesquisa

Percebeu-se que segundo o que foi apresentado na afirmativa 7 (tabela 2), o *endomarketing* se demonstrou um fator crítico no sucesso da organização e influenciando diretamente na cultura organizacional e apresentou uma média *likert* de 0,79, existindo uma tendência em que 100% (17) dos respondentes concordam parcialmente/totalmente com o exposto. O resultado encontrado está em concordância com o escrito por Denison (1990), podendo considerar o *endomarketing* sendo um papel crítico influenciando diretamente na cultura organizacional.

Pode-se constatar na afirmativa 8 (Tabela 1) que 82,4% (14) dos respondentes concordam parcialmente/totalmente que o impacto do *endomarketing* na cultura organizacional afeta diretamente a disposição aos colaboradores assumirem riscos e experimentarem novas ideias, colaborando com a aprendizagem contínua, obtendo uma pontuação de 0,52 de *ranking* médio, existindo uma tendência à concordância com o escrito por Edmondson e McManus (2007), que o impacto do *endomarketing* na cultura organizacional afeta a disposição dos colaboradores assumirem riscos, sendo essencial para a inovação e aprendizagem contínua.

Verificou-se sobre a afirmativa 9 (Tabela 2), que 94,2% (16) dos respondentes demonstraram uma tendência a concordância parcial/total com a afirmativa, que o *endomarketing* de fato contribui na cultura organizacional na criação de crenças, valores, normas e hábitos que afetam o comportamento dos membros da organização e representou uma pontuação de 0,70 no *ranking* médio que significa está próximo a uma tendência de concordância total com o que demonstra Schein (1984), sobre a possibilidade de o *endomarketing* contribuir na cultura organizacional no que se refere-se à criação de crenças, valores, normas e hábitos que orientam o comportamento dos colaboradores da organização.

A afirmativa 10 (Tabela 2), verificou-se uma pontuação de 0,85 de *ranking* médio, onde existe tendência a concordância parcial/total que o *endomarketing* auxiliando na criação de uma cultura organizacional forte, sendo potencialmente um dos fatores que ajuda na retenção de talentos e satisfação dos colaboradores. Os resultados demonstram que 94,1% (16) dos respondentes concordam parcialmente/totalmente que o *endomarketing* ajuda criar uma cultura organizacional forte, podendo ser um diferencial competitivo, como descrito por Denison (1990), ressaltando que uma cultura organizacional forte, sendo considerada um diferencial competitivo, afetando positivamente a atração e retenção de novos talentos, bem como o aumento do engajamento e satisfação dos colaboradores.

Percebeu-se que afirmativa 11 (Tabela 2), que 88,2% (15) dos respondentes consideram que o impacto do *endomarketing* na comunicação interna da organização desempenha um papel importante na cultura organizacional,

apresentando um *ranking* médio de 0,70, com tendência a concordância parcial/total, como afirmado por Denison (1990), que o *endomarketing* impacta de forma significativa no engajamento e resultado dos colaboradores dentro da organização, criando valores de cultura organizacional.

Após a análise deste bloco, conclui-se que os respondentes consideram as afirmativas na tabela 2, como as implicações do *endomarketing* na cultura organizacional serem papel crítico para o sucesso da organização e motivação do seus colaboradores. Os resultados levando-se em conta o RM foram: (1) *endomarketing* desempenha um papel crítico no sucesso da organização (RM 0,79); (2) O impacto do *endomarketing* na cultura organizacional afeta a disposição das pessoas assumirem riscos e serem inovadores (RM 0,52); (3) O *endomarketing* contribuir na cultura orfanizacional no que se refere a crenças, valores, normas e hábitos (RM 0,70); (4) O *endomarketing* ajudando na criação de uma cultura organizacional e influenciando retenção e atração de novos talentos (RM 0,85); (5) O impacto do *endomarketing* na comunicação interna impactando an cultura organizacional de forma significativa no engajamento e resultado dos colaboradores (RM 0,70). Desta maneira apresentou-se uma concordancia parcialmente/totalmente superior a 84,2% em todos os resultados aplicados pela pesquisa com os autores.

Em relação aos seguintes dados apresentados na Tabela 2 – relacionando as implicações do *endomarketing* na cultura organizacional da organização, apresentou um *ranking* geral de 0,72 indicando tendência de concordância parcial em todas as afirmativas. Os resultados estão de acordo com e teoria, pois conforme Denison (1990), a cultura organizacional como um diferencial competitivo, atraindo e retendo talentos.

### **4.3 Identificação das implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas.**

Nesta etapa, os resultados apresentados são relativos ao segundo objetivo específico deste trabalho que se trata de identificar as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas, levando em consideração a pesquisa aplicada na organização do estudo.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 2 sobre a identificação do *endomarketing* na gestão de pessoas.

Tabela 3 – Identificar as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas.

	DT	DP	NN	CP	CT	R.M	RG
12. Considero que o <i>endomarketing</i> é um ponto crucial para o sucesso da gestão de pessoas, criando um ambiente propício para que os colaboradores contribuam ao máximo para os objetivos organizacionais sejam alcançados.	0,00%	5,90%	5,90%	52,90%	35,30%	0,58	
13. Concordo que o <i>endomarketing</i> juntamente com o estabelecimento de objetivos claros e coerentes como a missão e visão da organização, são práticas essenciais para engajar os colaboradores e auxiliar na gestão de pessoas.	0,00%	0,00%	5,90%	29,40%	64,70%	0,79	0,73
14. Considero que os gestores da organização por meio do <i>endomarketing</i> devem criar um ambiente onde os colaboradores possam prosperar, oferecendo suporte, <i>coaching</i> , <i>feedback</i> e oportunidades de desenvolvimento, assim fortalecendo a gestão de pessoas da organização.	0,00%	0,00%	5,90%	29,40%	64,70%	0,79	
15. Efetivamente o <i>endomarketing</i> é fundamental para o alinhamento da estratégia de negócios com a gestão pessoas, criando um ambiente onde as pessoas podem contribuir ao máximo para os objetivos organizacionais.	0,00%	0,00%	0,00%	58,80%	41,20%	0,70	
16. Considero que as organizações que valorizam seus colaboradores e os tratam como parceiros estratégicos utilizando o <i>endomarketing</i> tem uma vantagem competitiva sustentável quando se trata de gestão de pessoas.	0,00%	0,00%	5,90%	35,30%	58,80%	0,76	

DT= Discordo Totalmente / DP = Discordo Parcialmente / NN = Nem concordo e nem discordo CP = Concordo Parcialmente CT = Concordo Totalmente/ RM = *Ranking* Médio (Escala *Likert*) RG = *Ranking* Geral (Escala *Likert*)

Fonte: Dados da pesquisa

Percebeu-se que segundo o que foi apresentado na afirmativa 12 (tabela 3), o *endomarketing* se demonstrou um fator crítico no sucesso da organização e influenciando diretamente na gestão de pessoas, apresentando uma média *likert* de 0,58, existindo uma tendência em concordância parcial entre os (17) dos respondentes. O resultado encontrado está em concordância com o escrito por Beer *et al* (1984), afirma que a gestão de pessoas juntamente com o *endomarketing* são fundamentais para que os colaboradores contribuam ao máximo para os objetivos da organização sejam alcançados.

Pode-se constatar na afirmativa 13 (Tabela 3), que 64,70% dos (17) dos respondentes concordam parcialmente/totalmente com a afirmativa que o *endomarketing* juntamente com objetivos claros e coerentes, são práticas essenciais para engajar os colaboradores, com uma pontuação de 0,79, existindo uma tendência à concordância com o escrito por Chiavenato (2014), onde a gestão de

pessoas é considerada um ponto crucial para o engajamento dos colaboradores em metas claras e resultados.

Verificou-se sobre a afirmativa 14 (Tabela 3), um resultado de 94,1% (17) dos respondentes demonstrou uma tendência a concordância parcial/total que os gestores por meio do *endomarketing* devem criar um ambiente propício para o colaborador prosperar, sendo: suporte, *coaching*, *feedback* e oportunidades de desenvolvimento e representou uma pontuação de 0,79 no *ranking* médio, o que corrobora com descrito por Kouzes e Posner (2017), que a gestão de pessoas, cria um clima de cultura organizacional que pode contribuir para que os colaboradores gerarem mais resultados.

Em relação a afirmativa 15 (Tabela 3), verificou-se uma pontuação de 0,70 de *ranking* médio, demonstrando que mais de 80% (17) dos respondentes concordam parcialmente/totalmente que o *endomarketing* é fundamental para o alinhamento estratégico de negócios e gestão de pessoas, para que os colaboradores possam contribuir o máximo para os objetivos da organização. Os resultados estão de acordo com descrito por Chiavenato (2014), afirma que a gestão de pessoas é fundamental para o alinhamento estratégico de negócios e gestão de recursos humanos.

Percebeu-se que afirmativa 16 (Tabela 3), mostra que 94,1% (16) dos respondentes consideram que o impacto do *endomarketing* na gestão de pessoas da organização desempenha um papel importante na cultura organizacional, apresentando um *ranking* médio de 0,76, com tendência a concordância parcial/total, o que foi corroborado por Huselid et al. (2005), que leva em conta os colaboradores como parceiros estratégicos para conseguir uma vantagem competitiva sustentável.

Após a análise deste bloco, conclui-se que os respondentes consideram as afirmativas na tabela 3, como as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas serem papel crítico para o sucesso da organização e motivação do seus colaboradores. Os resultados levando-se em conta o RM foram: (1) o *endomarketing* é um ponto crucial para o sucesso da gestão de pessoas (RM 0,58); (2) o *endomarketing* juntamente com o estabelecimento de objetivos claros e coerentes como a missão e visão da organização, são práticas essenciais para

engajar os colaboradores (RM 0,79); (3) os gestores da organização por meio do *endomarketing* devem criar um ambiente onde os colaboradores possam prosperar (RM 0,79); (4) o *endomarketing* é fundamental para o alinhamento da estratégia de negócios com a gestão pessoas (RM 0,70); (5) as organizações que valorizam seus colaboradores e os tratam como parceiros estratégicos utilizando o *endomarketing* tem uma vantagem competitiva sustentável (RM 0,76). Desta maneira apresentou-se uma concordância parcialmente/totalmente superior a 80,0% em todos os resultados aplicados pela pesquisa com os autores.

Em relação aos seguintes dados apresentados na Tabela 3 – relacionando as implicações do *endomarketing* na cultura organizacional da organização, apresentou um *ranking* geral de 0,73 indicando tendência de concordância parcial em todas as afirmativas. Os resultados estão de acordo com a teoria, pois conforme Chiavenato (2014), a gestão de pessoas impacta de forma significativa nos resultados da organização, sendo por meio de engajamento e entrega de resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar o impacto do *endomarketing* na cultura organizacional e gestão de pessoas na organização analisada, assim foi realizado o questionário, a fim de avaliar o desempenho do *endomarketing* nos resultados da organização.

Em relação ao perfil dos respondentes verificou-se que dentro do perfil dos gestores respondentes, apresentou-se uma maior porcentagem do gênero masculino, com idade entre 19 a 40 anos, estado civil solteiro, escolaridade graduado/pós-graduado, e tempo de cargo de 1 a 4 anos, demonstrando um perfil jovem, com pouco tempo de casa.

Referente ao primeiro objetivo específico que foi identificar as implicações do *endomarketing* na cultura organizacional, verificou-se que o *endomarketing* representa um forte aliado para gerar uma cultura organizacional forte, assim motivando, e podendo potencialmente aumentar a produtividade e satisfação dos colaboradores em relação aos valores, normas e objetivos da organização,

apresentando uma concordância parcial/total de acordo com a escala *likert*, tendo um *ranking* geral de 0,72.

Respondendo o segundo objetivo específico de identificar as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas, identificou-se que em sua maioria dos respondentes concordaram que o *endomarketing* auxilia diretamente na gestão de pessoas, sendo na retenção e aquisição de novos talentos, e utilizando os colaboradores de forma estratégica como vantagem competitiva no mercado, o quê corrobora os autores citados sobre o tema, tendo um *ranking* geral na escala *likert* de 0,73.

Percebeu-se que o *endomarketing* implica na gradativa criação de uma cultura organizacional forte, podendo gerar nos colaboradores da organização um sentimento de reconhecimento, gratificação e união como time, pois colaboradores que estão engajados com a organização tendem a gerar mais resultado.

No ponto de vista dos autores deste presente artigo, o *endomarketing* se mostrou uma ferramenta importante para a organização, no que tange a criação de uma cultura organizacional forte, gerando um sentimento de propósito e valor entre os colaboradores, e também auxiliando no âmbito da gestão de pessoas, podendo reter e atrair novos talentos, gerando uma maior percepção de satisfação e realização pessoal entre os colaboradores, podendo também ser útil para motivar e alavancar o desenvolvimento dos colaboradores.

Respondendo ao objetivo geral do presente artigo que foi identificar as implicações do *endomarketing* na gestão de pessoas e cultura organizacional na visão de gestores de uma *startup* itabirana, identificou-se que a maioria dos respondentes consideram que o *endomarketing* desempenha potencialmente um papel crítico na organização em relação a influenciar uma cultura organizacional forte, possibilitando o aumento da produtividade, motivação e satisfação dos colaboradores.

Sugere-se novas pesquisas relacionadas ao impacto e práticas do *endomarketing* em outros contextos: (1) uma nova avaliação do *endomarketing* e suas implicações em outros setores das organizações; (2) alterar a segmentação da organização

estudada, indo para empresas de médio e grande porte; (3) identificar novas estratégias e práticas de *endomarketing*.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margareth Teixeira. **Metodologia da Pesquisa Científica: Qualitativa e Quantitativa**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BAUER, Martin W. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. São Paulo: Editora Vozes, 2017.
- BEER, Walton e Spector. **Managing Human Assets (Gerenciamento de Ativos Humanos)**. Harvard Business Press, 1984.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. Makron, 1995.
- BEKIN, S. F.. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. Prentice Hall, 2004.
- BOHN, C. L. Z. et al. **Endomarketing: um novo paradigma para inteligência competitiva**. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Anais Eletrônicos.
- BOOMS, B.H. & BITNER. **Marketing strategies and organization structures for service firms**. *Marketing of Services*, 25-81, M.J, (1981).
- BOXALL, P., & PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. Palgrave Macmillan, 2011.
- CHENEY, G., & CHRISTENSEN, L. T. **Organizational identity: Linkages between internal and external communication**. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Sage Publications, 2000, pp. 231-269.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, 2014.
- DENISON, D. R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. John Wiley & Sons, 1990.
- EDMONDSON, A. C., & MCMANUS, S. E. **Methodological fit in management field research**. *Academy of Management Review*, 2007
- FIELD, Rina. **Using Ethnography: The Construction and Presentation of Data**. 5th ed. London: Sage Publications, 2012.
- FOWLER Jr., F. J. **Pesquisa de levantamento**. Porto Alegre: Penso, 2011
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil –UAB/UFRGS e pelo Curso

de Graduação Tecnológica –Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. –Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Financial Times/Prentice Hall, 2001.

HUSELID, M. A., BECKER, B. E., & BEATTY, R. W. **The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy**. Harvard Business Press, 2005.

KOTTER, J. P., & HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. Free Press, 1992.

KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. Wiley, 2017.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*, 1932, 22(140), 1-55.

MARCONI, Maria de Lourdes Fátima; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: fundamentos, técnicas e pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PERES, T. C. O. **Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública**. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 9, n. 2, p. 12-24, jan/jun. 2012.

PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. –2. ed. –Novo Hamburgo: Feevale, 2013

SCHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. *Sloan Management Review*, 1984, 25(2), 3-16.

SILVA, J. G. **A comunicação interna nas instituições de ensino superior: um estudo comparativo entre duas IES do DF**. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª ed. Atlas, 2013.