

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GRAZIELA CARDOSO MODEL

**ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING NO SETOR GASTRONÔMICO DE
GRAMADO: IMPACTOS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO E MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES.**

CANELA - RS

2025

GRAZIELA CARDOSO MODEL

**ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING NO SETOR GASTRONÔMICO DE
GRAMADO: IMPACTOS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO E MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Administração da Universidade de
Caxias do Sul, do Campus Universitário
da Região das Hortênsias, como
requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Ms. Silvio
Aurélio Jaeger

CANELA - RS

2025

GRAZIELA CARDOSO MODEL

**ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING NO SETOR GASTRONÔMICO DE
GRAMADO: IMPACTOS NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO E MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Administração da Universidade de
Caxias do Sul, do Campus Universitário
da Região das Hortênsias, como
requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Silvio Aurélio
Jaeger

Aprovado em: 03/12/2025.

Banca Examinadora

Prof. Silvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Roberta Rodrigues Faoro
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Romário de Souza Gollo
Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui foi uma jornada marcada por desafios, aprendizados e superações. Este trabalho não é fruto apenas do meu esforço individual, mas também do apoio e da presença de pessoas especiais que estiveram ao meu lado durante toda a caminhada.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por guiar meus passos, fortalecer minha fé e iluminar meus caminhos, especialmente nos dias mais difíceis.

À minha família, meu porto seguro e maior referência. Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim mesmo quando eu duvidava das minhas próprias capacidades. Obrigada por cada palavra de incentivo, por cada gesto de amor, pelos conselhos, pelos valores ensinados e por me mostrarem, com o exemplo, o significado de resiliência, honestidade e caráter. Vocês me ensinaram que sonhos exigem esforço, disciplina e paciência, e estiveram presentes em cada etapa, celebrando minhas conquistas e me acolhendo nos momentos de fraqueza. Tudo o que realizo carrega um pouco de vocês, e este trabalho também lhes pertence, porque foi construído sobre tudo aquilo que vocês me deram: amor, oportunidades e princípios.

Ao meu namorado, meu companheiro de vida e de jornada. Obrigada por cada palavra de apoio, por compreender minhas ausências, por respeitar meus momentos de cansaço e por me acolher quando o desânimo insistia em chegar. Obrigada por me ouvir, me motivar e acreditar em mim mesmo quando eu já não tinha forças. Seu carinho, paciência e presença constante foram fundamentais para que eu seguisse firme, e este resultado também é fruto do amor que compartilhamos. Ter você ao meu lado tornou o caminho mais leve, mais bonito e muito mais significativo.

Ao meu orientador, pela paciência, sabedoria e disponibilidade. Sua orientação foi fundamental para que eu transformasse ideias em conhecimento e dúvidas em aprendizado.

Aos professores que contribuíram para a minha formação acadêmica e humana ao longo da graduação. Cada aula, reflexão e desafio proposto construíram parte importante do que me tornei.

Aos profissionais da área gastronômica de Gramado, que gentilmente compartilharam suas experiências e se dispuseram a colaborar com esta pesquisa. A participação de vocês foi essencial para a concretização deste estudo.

Não poderia deixar de agradecer também às minhas companheiras de quatro patas, que estiveram comigo em tantas aulas online, madrugadas de estudo e momentos de silêncio e cansaço. Sua companhia fiel, seus olhares carinhosos e aquela alegria espontânea que só os animais sabem oferecer tornaram meus dias mais leves, arrancaram sorrisos em dias pesados e me deram conforto quando eu mais precisava.

E, por fim, agradeço a mim mesma, por não desistir quando tudo parecia difícil, por confiar no processo e acreditar que cada esforço valeria a pena. Hoje, finalizo esta etapa com orgulho, gratidão e a certeza de que todo o caminho valeu.

RESUMO

Este trabalho analisou as estratégias de Endomarketing no setor gastronômico da cidade de Gramado/RS, com o objetivo de compreender seus impactos na motivação dos colaboradores e na qualidade do atendimento ao cliente. A pesquisa foi desenvolvida a partir de revisão bibliográfica e aplicação de questionários estruturados junto a colaboradores e gestores de estabelecimentos gastronômicos da região. Os dados coletados permitiram identificar o nível de conhecimento sobre o Endomarketing, verificar sua aplicação nas empresas e avaliar as percepções sobre sua efetividade. Os resultados indicaram que, embora muitas organizações reconheçam a importância de ações voltadas ao público interno, ainda existem divergências entre a visão da liderança e a experiência dos colaboradores, principalmente em relação à valorização, ao reconhecimento e à comunicação interna. Observou-se que práticas consistentes de Endomarketing contribuem para maior engajamento, redução da rotatividade e melhor desempenho no atendimento, evidenciando o papel estratégico da ferramenta para o setor gastronômico. O estudo contribui ao demonstrar que investir em colaboradores como clientes internos fortalece a cultura organizacional, melhora a experiência do cliente e amplia a competitividade das empresas.

Palavras-chave: Endomarketing; setor gastronômico; motivação; atendimento ao cliente; Gramado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos e objetivos do Endomarketing.....	21
Figura 2 - Ferramentas e utilidade do Endomarketing.....	23
Figura 3 - Etapas do projeto de Endomarketing.....	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Presença de ações de Endomarketing.....	51
Gráfico 2 - Motivação em relação às ações de Endomarketing.....	53
Gráfico 3 - Ações de Endomarketing utilizadas pelas empresas.....	54
Gráfico 4 - Importância Pessoal Percebida na Empresa.....	56
Gráfico 5 - Comunicação com os líderes da empresa.....	57
Gráfico 6 - Satisfação no trabalho.....	58
Gráfico 7 - Aspectos apontados para melhoria nas empresas.....	59
Gráfico 8 - Compartilhamento de informações sobre objetivos e metas.....	61
Gráfico 9 - Avaliação dos benefícios.....	62
Gráfico 10 - Benefícios mais atrativos.....	63
Gráfico 11 - Reconhecimento do desempenho da equipe.....	64
Gráfico 12 - Treinamento e capacitações.....	65
Gráfico 13 - Feedback.....	66
Gráfico 14 - Oportunidade de crescimento.....	67
Gráfico 15 - Valorização dos colaboradores pela empresa.....	68
Gráfico 16 - Endomarketing e sua influência no atendimento ao cliente.....	69
Gráfico 17 - Percepção sobre o preparo para atender o cliente.....	70
Gráfico 18 - Como a Motivação Impacta o Atendimento.....	71
Gráfico 19 - Adoção de Endomarketing.....	72
Gráfico 20 - Ações Realizadas.....	73
Gráfico 21 - Opinião dos gestores quanto ao impacto das ações na motivação.....	74
Gráfico 22 - Motivação dos colaboradores e experiência do cliente.....	75
Gráfico 23 - Desafios para manter a equipe motivada.....	77
Gráfico 24 - Orçamento para ações de Endomarketing.....	78
Gráfico 25 - Melhorias após implementação do Endomarketing.....	80
Gráfico 26 - Treinamento para colaboradores.....	81
Gráfico 27 - Impacto do Endomarketing.....	82
Gráfico 28 - Engajamento dos colaboradores nas ações.....	83
Gráfico 29 - Sugestão sobre melhorias.....	84
Gráfico 30 - Mudanças no clima da equipe.....	85
Gráfico 31 - Frequência de ações de Endomarketing.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quatro elementos básicos do marketing.....	18
Quadro 2 - Fases da evolução do marketing.....	18
Quadro 3 - 8 passos para consolidação do projeto de Endomarketing.....	25
Quadro 4 - Comunicação Organizacional.....	39
Quadro 5 - Comparativo: Pesquisa Quantitativa x Pesquisa Qualitativa.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Respondentes.....	49
Tabela 2 - Análise Cruzada.....	88
Tabela 3 - Percepções Internas dos Colaboradores.....	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	TEMA, DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DO ESTUDO.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	MARKETING.....	17
2.2	ENDOMARKETING.....	19
2.2.1	Surgimento do Endomarketing.....	22
2.2.2	Os programas de Endomarketing.....	23
2.2.3	Implementação do Endomarketing.....	24
2.2.4	Os seis princípios do Endomarketing.....	27
2.2.4.1	Do Endomarketing ao marketing.....	27
2.2.4.2	Da motivação e do engajamento.....	28
2.2.4.3	Do pragmatismo nos fins	28
2.2.4.4	Da subjetividade nos meios.....	29
2.2.4.5	Da mutualidade.....	29
2.2.4.6	Da reciprocidade.....	30
2.2.5	Avaliação das Ações de Endomarketing.....	30
2.2.6	Endomarketing no Contexto Digital.....	31
2.2.7	O Papel da Liderança no Endomarketing.....	32
2.2.8	Desafios na Implementação do Endomarketing.....	32
2.2.9	Casos de empresas que implementaram o Endomarketing.....	33
2.3	MOTIVAÇÃO DENTRO DAS EMPRESAS.....	35
2.4	FEEDBACK.....	37
2.5	COMUNICAÇÃO.....	38

3	METODOLOGIA.....	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	42
3.3	PROCESSO DE COLETA DOS DADOS.....	43
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	44
3.5	CRONOGRAMA.....	45
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	46
4.1	PRÉ TESTE.....	46
4.1.1	Pré-Teste da Pesquisa Quantitativa para Colaboradores.....	47
4.1.2	Pré-Teste da Pesquisa Quantitativa para Gestores.....	48
4.2	DESENVOLVIMENTO DO RESULTADOS DAS PESQUISAS.....	49
4.2.1	Apresentação dos Resultados com Colaboradores.....	49
4.2.2	Apresentação dos Resultados com Gestores.....	72
4.3	ANÁLISE CRUZADA.....	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
	REFERÊNCIAS.....	96
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA PESQUISA.....	103
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA PESQUISA.....	108
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA PESQUISA.....	111

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado de trabalho tem passado por transformações significativas, exigindo das empresas maior capacidade de adaptação e diferenciação diante da concorrência. Nesse cenário, a valorização do capital humano tornou-se um dos principais fatores de sucesso organizacional. Em especial, no setor gastronômico, cuja performance depende diretamente do empenho e da motivação dos colaboradores, investir no bem-estar e na satisfação interna representa uma vantagem competitiva essencial.

O tema central deste estudo é o Endomarketing, também conhecido como marketing interno. Trata-se de uma ferramenta estratégica voltada à integração entre empresa e colaborador, buscando alinhar os objetivos organizacionais às necessidades e expectativas do público interno. O Endomarketing é uma prática de gestão que visa fortalecer o comprometimento e o engajamento dos funcionários por meio de ações internas que promovam a valorização, a comunicação e o senso de pertencimento.

A pesquisa está delimitada ao setor gastronômico da cidade de Gramado/RS, reconhecida nacionalmente pelo turismo e pela excelência no atendimento ao público. Busca-se compreender de que forma as estratégias de Endomarketing são aplicadas nesse segmento e como elas impactam a motivação dos colaboradores e a qualidade do atendimento. Assim, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: O Endomarketing influencia na qualidade do atendimento e na motivação dos colaboradores do setor gastronômico de Gramado?

A relevância do estudo está em demonstrar que práticas eficazes de Endomarketing podem reduzir a rotatividade de pessoal, melhorar o clima organizacional e elevar o nível de satisfação tanto dos colaboradores quanto dos clientes.

A escolha do tema surgiu do interesse pessoal da autora em compreender como o Endomarketing pode ser um agente transformador nas organizações, especialmente em um ambiente dinâmico e exigente como o gastronômico. A motivação para o estudo está relacionada à percepção de que, embora muitas empresas busquem resultados financeiros, nem sempre investem adequadamente

em estratégias voltadas à valorização de seus colaboradores, o que acaba comprometendo o desempenho geral e a satisfação do cliente.

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, baseada em revisão bibliográfica e na aplicação de questionários a colaboradores e gestores de estabelecimentos gastronômicos de Gramado/RS. Os dados obtidos serão analisados por meio de técnicas estatísticas, com o propósito de relacionar as práticas de endomarketing à motivação e ao desempenho no atendimento.

Quanto à estrutura, o trabalho está organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta o tema, a delimitação, o problema, os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo reúne o referencial teórico, abordando conceitos de marketing, Endomarketing, motivação, feedback e comunicação. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, e o quarto capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos. Por fim, são expostas as considerações finais e as referências que sustentam o embasamento teórico do trabalho.

1.1 TEMA, DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DO ESTUDO

De acordo com Severino (2017), o tema é o ponto de partida e de chegada do trabalho científico. Ele não apenas orienta a investigação, mas também define os seus limites e possibilidades. Portanto, a escolha de um tema adequado é fundamental para o sucesso de qualquer pesquisa científica.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), o tema de uma pesquisa pode surgir de diversas fontes, como dificuldades práticas, curiosidade científica, leituras anteriores ou bases teóricas. Também pode ser sugerido por instituições financiadoras, sem perder o caráter científico, desde que haja autonomia no desenvolvimento do estudo. Além disso, pode estar inserido em propostas mais amplas, geralmente estabelecidas por entidades que promovem editais e distribuem recursos entre os melhores projetos. Em sua origem, o tema costuma ser amplo e deve delimitar claramente o assunto a ser investigado.

Nesse contexto, um dos temas que pode emergir como relevante para a pesquisa é o Endomarketing. Segundo Rodrigues e Silva (2017), o Endomarketing consiste em um conjunto de estratégias voltadas aos colaboradores, com o objetivo de promover a integração, a motivação e o alinhamento com os propósitos da

organização. Por meio dessas ações, busca-se otimizar a comunicação interna, fortalecer o relacionamento entre as equipes e garantir que todos compartilhem os mesmos valores e objetivos institucionais.

Em razão disso, o tema central do presente estudo será o impacto das estratégias de Endomarketing na dinâmica organizacional.

Segundo Marconi e Lakatos (2023), a delimitação consiste em definir claramente os limites da investigação, seja em relação ao tema, à extensão ou a outros fatores.

Alexandre (2021, p. 53) afirma que “em termos de linguagem científica, a delimitação precisa ser estabelecida de alguma maneira com o propósito de separar uma posição pessoal do autor de uma posição da pesquisa”.

Assim sendo, com base no referencial exposto, o tema desta pesquisa está delimitado às estratégias de Endomarketing no ramo da gastronomia na cidade de Gramado, Rio Grande do Sul, e seus impactos na qualidade do atendimento e na motivação dos colaboradores.

Segundo Marconi e Lakatos (2022, p. 142), “O problema consiste em um enunciado claro, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos”.

Já Santos e Filho (2011, p. 184) afirmam que

Em uma pesquisa, o problema sempre se apresenta na forma de uma interrogação, para responder a essa dúvida que será desenvolvido o trabalho. Ela é a razão de ser do trabalho científico, pois determina o objetivo específico.

Em um mercado cada vez mais competitivo, a motivação dos colaboradores torna-se um fator determinante para o desempenho organizacional. Nesse cenário, o Endomarketing surge como uma estratégia essencial para alinhar a comunicação interna e fortalecer o engajamento das equipes. Assim, questiona-se: O Endomarketing influencia na qualidade do atendimento e na motivação dos colaboradores, repercutindo em maior produtividade?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos de uma pesquisa ajudam o autor a preservar o foco no propósito do estudo, além de orientar a elaboração dos métodos da investigação. Para Alexandre (2021, p. 39) “o objetivo é a questão norteadora em forma de sentença afirmativa”.

Complementando, Almeida (2012, p. 183) define os objetivos gerais como:

Uma visão geral do assunto. O pesquisador deve mostrar a importância do assunto, tendo – se em vista o conhecimento geral deste e a temática proposta. Ele deve mostrar a importância do trabalho a ser desenvolvido e sua contribuição para a ampliação do conhecimento geral.

Além disso, Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 75), acrescentam que “os objetivos que se têm em vista definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser solucionado, o material a coletar etc.”

Dito isso, o objetivo geral desta pesquisa é compreender, analisar e verificar como o Endomarketing pode ser utilizado como uma ferramenta eficaz de motivação dos colaboradores e os impactos na qualidade do atendimento dos clientes.

Conforme explicam Lakatos e Marconi (2007, p.106), os objetivos específicos apresentam um caráter mais concreto, exercendo uma função intermediária e instrumental. Eles possibilitam, de um lado, o alcance do objetivo geral e, de outro, a aplicação deste a situações particulares.

Reforçando essa concepção, Almeida (2012, p.183) destaca que o objetivo específico está intrinsecamente relacionado ao objetivo geral, definindo o ponto central do trabalho. Em outras palavras, dentro de uma ideia geral, deve-se evidenciar a ideia específica que será desenvolvida, delimitando de forma precisa a amplitude da proposta e o enfoque dado à problemática abordada. Dessa forma, compreende-se que os objetivos específicos são fundamentais para direcionar a pesquisa, pois detalham e operacionalizam o objetivo geral, tornando-o exequível e delimitando claramente o campo de investigação.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Realizar um estudo de referências bibliográficas sobre o tema;
- b) Adquirir conhecimentos sobre as técnicas e práticas envolvidas no programa de Endomarketing;
- c) Apresentar os princípios e processos de Endomarketing;

- d) Analisar as principais estratégias de Endomarketing adotadas pelas empresas do setor gastronômico em Gramado.
- e) Investigar se as práticas de Endomarketing influenciam a motivação dos colaboradores nas empresas do setor gastronômico de Gramado.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Santos e Filho (2011), o problema de pesquisa costuma ser formulado como uma pergunta, servindo como ponto de partida para o desenvolvimento do estudo. A partir dessa indagação, definem-se os objetivos específicos da pesquisa, o que reforça sua importância dentro do processo científico.

Nesse sentido, Lakatos e Marconi (2007, p. 253) destacam que:

O único item do projeto que apresenta respostas à questão é: por quê? De suma importância, geralmente é o elemento que contribui mais diretamente na aceitação da pesquisa pela(s) pessoa(s) ou entidades que vão financiá-la. Consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa.

Atualmente, muitas empresas ainda não valorizam seus colaboradores de forma adequada, priorizando o lucro e deixando de lado o fator humano. Essa postura acaba comprometendo os resultados organizacionais, uma vez que o desempenho está diretamente ligado à motivação e ao comprometimento dos funcionários. Diante disso, torna-se essencial investir em estratégias que estimulem a motivação interna.

Este estudo será aplicado ao setor gastronômico de Gramado, no Rio Grande do Sul, um dos principais destinos turísticos do Brasil, com cerca de 8 milhões de visitantes por ano, segundo a CNN (2023). Em um mercado altamente competitivo, os estabelecimentos locais precisam ir além da excelência em produtos e serviços: é fundamental manter equipes engajadas e alinhadas com os valores da empresa.

Nesse contexto, o Endomarketing se apresenta como uma ferramenta estratégica para fortalecer o clima organizacional, promover o bem-estar dos colaboradores e melhorar a experiência do cliente. A proposta desta pesquisa é evidenciar os benefícios dessa abordagem e oferecer recomendações práticas às empresas que desejam aprimorar seus processos internos.

A justificativa para este projeto está na necessidade de compreender e aplicar de forma eficaz as práticas de Endomarketing, contribuindo para que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos por meio do fortalecimento do capital humano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é basicamente uma revisão literária, buscando por fontes de outros autores sobre o tema abordado no trabalho. Segundo Marconi e Lakatos (2023, p. 49), “pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos”.

“Enquanto o pesquisador de laboratório trabalha com fontes primárias, a maioria dos pesquisadores trabalha com fontes bibliográficas, ou seja, com informações já escritas em livros, jornais, revistas, entre outros” (Santos; Filho, 2011, p. 83).

2.1 MARKETING

O marketing é uma ferramenta cada vez mais presente no cotidiano, com suas principais funções sendo a criação, promoção e fornecimento de bens e serviços a clientes. Essa área tem atraído cada vez mais investimentos, com excelentes resultados. Segundo Kotler (2010), o conceito de marketing parte da premissa de que a chave para alcançar os objetivos organizacionais está em ser mais eficaz do que os concorrentes ao integrar as atividades de marketing, buscando satisfazer as necessidades e desejos dos mercados-alvo.

De acordo com Las Casas (2019), o termo marketing é uma palavra originada do inglês que significa ação no mercado e ele é utilizado não apenas como propulsor de vendas, mas também para coordenar os processos de troca. O marketing pode ser aplicado para corrigir os mercados e aumentar a conscientização dos compradores sobre um determinado produto.

Através do marketing, as empresas conseguem perceber qual é o problema do seu consumidor e atendê-los de forma que sua necessidade seja suprida. Kotler e Keller (2012), definem que o marketing está baseado em identificar e satisfazer as carências humanas

A principal função do marketing é conhecer, entender e satisfazer a necessidade dos seus clientes. Quando identificada esta necessidade, ele é responsável em desenvolver estratégias que possam chamar a atenção e conquistar

novos clientes. O marketing é composto de análise, pesquisas e planejamento estratégico.

As empresas devem usar o marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de uma série de outras alternativas.

A área de marketing é composta de quatro elementos básicos, aplicados como ferramentas para que o profissional do setor possa conduzir seu trabalho. São eles:

Quadro 1 - Quatro elementos básicos do marketing

Elementos do Marketing	Características
Produto	Tudo o que se refere aos bens ou serviços disponibilizados por uma empresa para seu mercado alvo, tendo em vista a satisfação dos clientes.
Preço	Soma dos valores que os consumidores disponibilizam para trocar pelos benefícios de uso do bem ou do serviço.
Praça	São os canais por meio dos quais os produtos chegam aos consumidores.
Promoção	Utilizada para informar os potenciais consumidores sobre um determinado produto, influenciando sua opinião.

Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 42).

“A evolução do marketing, é dada na divisão em etapas: marketing 1.0 no qual era totalmente voltado ao produto, marketing 2.0 voltado ao consumidor, marketing 3.0 centrado aos valores e o marketing 4.0 ao mercado digital” (Kotler, 1998, p. 37).

Quadro 2 – Fases da evolução do marketing

(continua)

Evolução do Marketing – Tipos	Características
Marketing 1.0	O marketing é definido neste período como “marketing de produto”, o foco nessa fase era o volume de produção, priorizando a padronização, não se levava em conta os desejos dos clientes, os produtos eram extremamente básicos. A padronização conseguia deixar o produto mais barato e ficava acessível para toda a população.

(conclusão)

Marketing 2.0	Nessa fase o foco era o comportamento do consumidor. Esse período ficou conhecido como a era da informação. Na era da informação as pessoas já começaram a entender melhor sobre a qualidade e o preço do produto. A padronização não poderia mais existir e as organizações precisavam conhecer melhor o seu público. Com isso, era iniciado a coleta e análise de dados para oferecer produtos melhores.
Marketing 3.0	Esse foi o período conhecido por ser a “era do valor”. Nessa fase tivemos as necessidades dos clientes como foco e a priorização dos anseios sociais. Essas mudanças trouxeram para as empresas a divisão da missão, visão, valores e objetivos. Tivemos também a introdução da tecnologia e da globalização nesse processo.
Marketing 4.0	É o período marcado pela automatização, tecnologia, internet, redes sociais e muitas outras coisas. Por conta do desenvolvimento do marketing nessa fase, temos uma nova adaptação dos produtos e serviços para o formato digital.

Fonte: Kotler (1998, p. 37).

Como mostra o Quadro 2, o marketing evoluiu do foco no produto (Marketing 1.0), passou pelo foco no consumidor (Marketing 2.0), nos valores (Marketing 3.0) e, posteriormente, ingressou na era digital (Marketing 4.0).

Complementando essa trajetória, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) introduzem o conceito de Marketing 5.0, caracterizado pela combinação de tecnologias avançadas com a centralidade no ser humano. Diferentemente das fases anteriores, o Marketing 5.0 utiliza ferramentas como inteligência artificial para criar experiências altamente personalizadas, sem abrir mão de valores éticos e do respeito às necessidades humanas.

Essa nova abordagem impacta diretamente as práticas de Endomarketing, exigindo que as organizações integrem inovação tecnológica e sensibilidade humana para fortalecer a cultura organizacional e construir conexões emocionais mais profundas com seus colaboradores.

2.2 ENDOMARKETING

Bekin (2004), considerado o pai do Endomarketing, define-o como uma forma de marketing direcionada ao público interno da organização. Tendo como objetivo desenvolver entre as partes da empresa, funcionários, setores e gestores, o valor que se deve atender o cliente, ou consumidor, conforme o ramo da organização. De modo que, esse valor será compreendido pelos colaboradores, através do tratamento que eles recebem da empresa, podendo assim tratar os clientes de forma cordial e amigável, o que eleva a organização na visão do cliente externo.

O Endomarketing, embora seja um conceito relativamente novo, tem se mostrado de extrema importância para o sucesso das empresas. Para Rodrigues e Silva (2017) trata-se de uma abordagem estratégica que visa integrar a comunicação e o marketing dentro da organização, focando nos colaboradores como parte essencial do processo.

De acordo com Rodrigues e Silva (2017), o Endomarketing é uma ferramenta com o intuito de alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos da organização. Trata-se de um conjunto de ações de marketing voltadas especificamente para o público interno das empresas, visando à motivação, ao engajamento e à integração dos funcionários. A proposta central é promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, no qual os colaboradores se sintam parte ativa dos resultados, contribuindo diretamente para o alcance das metas institucionais.

Através desta definição, é possível compreender o Endomarketing, não como uma ferramenta exclusiva de vendas ou marketing, e sim como uma ferramenta de gestão de pessoas que visa engajar os colaboradores.

Conforme Rodrigues (2017), o conhecimento que o colaborador tem sobre a marca para a qual trabalha pode influenciar positivamente seu desempenho produtivo.

Assim, o Endomarketing desempenha um papel fundamental dentro da organização, funcionando como uma ferramenta que promove uma maior identificação dos colaboradores com a empresa para a qual prestam serviços.

As empresas têm utilizado cada vez mais os colaboradores como diferencial em termos de capital intelectual, conforme Oliveira, Aquino e Silva (2016, p. 7):

Os colaboradores são agentes de transformação das organizações, onde agregados a eles estão condicionados aspectos como motivação e por conseguinte a satisfação; que conduz a maximização da produção, onde por sua vez, os colaboradores tendo suas necessidades satisfeitas executam com qualidade o atendimento e demais processos produtivos, fazendo com que a organização se aproxime das metas e objetivos desejados.

Deste modo, o Endomarketing busca garantir um ambiente de trabalho mais saudável, além de ser uma forma de transmitir, até mesmo aos clientes e à sociedade, a essência da organização por meio de seus colaboradores.

Segundo Rodrigues (2017), o Endomarketing contribui para o desenvolvimento organizacional ao alcançar objetivos como a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos. Além disso, busca melhorar as atitudes e comportamentos dos

colaboradores em relação ao trabalho, promover a introdução de novos produtos, atividades e campanhas direcionadas ao público interno, e incentivar a aceitação da missão, visão, valores e objetivos da organização. O treinamento dos colaboradores também é uma parte essencial desse processo.

Nesse sentido, é importante destacar alguns conceitos e objetivos do Endomarketing, conforme a visão de Silva e Vicenzi (2017):

Figura 1 – Conceitos e objetivos do Endomarketing

Autores	Conceitos	Palavra-Chave
Boone e Kurtz (2011, p. 52)	'Ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing'.	Atividades administrativas
Brum (1994, p. 22)	'Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a preservação da imagem'.	Gestão estratégica nas pessoas
Dalpiaz (2002, p.9)	'No endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público'.	Permanência e continuidade em atrair os funcionários.

Fonte: Silva e Vicenzi (2017, p. 173).

A Figura 2 ilustra os principais conceitos de Endomarketing, que permitem assimilar seu foco na área humana das organizações, bem como sua proposta de desenvolvê-la, tornando-a mais produtiva por meio da comunicação e da satisfação da equipe.

Segundo Costa (2012, p. 55), "os objetivos do Endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização".

Segundo Costa (2012), o Endomarketing busca alinhar os colaboradores à empresa por meio de comunicação eficaz, adaptação às mudanças e fortalecimento dos vínculos internos. No entanto, muitas organizações negligenciam o público interno

ao focarem apenas no marketing externo, esquecendo que o verdadeiro diferencial competitivo está nos próprios funcionários.

É nesse sentido que Bekin (2004, p.140) afirma que “as empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos”.

Sendo assim, o Endomarketing torna-se uma ferramenta fundamental para o crescimento organizacional. Para Costa (2012), o Endomarketing tem como objetivo principal fortalecer a relação entre empresa e colaborador, garantindo comunicação clara e adaptação às mudanças.

Ao colocar o Endomarketing em prática, ele funcionará como um processo de união entre todos os setores da organização, fortalecendo a relação entre colaborador e organização.

2.2.1 Surgimento do Endomarketing

Para Gonçalves (2010), o Endomarketing surgiu como uma estratégia adotada por empresas que buscam fortalecer o comprometimento e a motivação de seus colaboradores, por meio de ações alinhadas à gestão de recursos humanos e às diretrizes estratégicas da organização.

Segundo Brum (2007), o precursor do Endomarketing foi Saul Faingau Bekin, registrando o termo em 1996 no Brasil. Bekin era consultor de empresas, foi nessa função que deu início ao Endomarketing, através de suas experiências. Em contrapartida, Colpani e Ventavoli (2017), afirma que o surgimento no Brasil, ocorreu em 1995, mas também apresenta Saul Bekin como o pai do Endomarketing.

Bekin (2004), reconhecido como o criador do conceito de Endomarketing, relata que começou a empregar esse termo em 1975, período em que atuava na empresa *Johnson & Johnson*. Para formular a palavra, inspirou-se na formação de termos utilizados na medicina, como endoscopia e endovenoso, nos quais o prefixo "endo", originado do grego *éndon*, refere-se ao que é interno ou voltado para dentro.

Nota-se que o termo apesar de já existir a alguns anos, mesmo que haja uma pequena divergência de datas na sua origem no Brasil, ainda é algo recente e novo para ser explorado.

2.2.2 Os Programas de Endomarketing

Os programas de Endomarketing são o caminho que as empresas devem seguir para colocá-lo em prática. Segundo Biachi (2019) para realizar esta implantação, é essencial que a empresa se conheça. É preciso também fazer com que os colaboradores saibam o que é o projeto e compreender o seu propósito. Considerando estes fatores, a empresa poderá atingir um bom resultado através do programa.

Figura 2 – Ferramentas e utilidade do Endomarketing

Ferramentas	Utilidade
Vídeos, institucionais ou de apresentação de produtos.	Alinhar os funcionários à realidade da empresa.
Manuais técnicos, educativos e de integração.	Apresentação de produtos, serviços, lançamentos ou tendências.
Revistas e jornais internos ou de parede, murais.	Veiculação de notícias.
Cartazes motivacionais e informativos.	Transmitir as informações aos colaboradores.
Reuniões.	Frequentes entre colaboradores e alta direção.
Palestras internas.	Apresentar as novidades da empresa, e novas tendências do mercado inserido.
Rádio e Jornais.	Divulgação de lançamentos e pronunciamentos da alta direção, para uso interno.
Memória ou resgate da empresa.	Para ser apresentada aos funcionários que a desconhecem.
Convenções e atividades festivas internas.	Para os funcionários, para divulgarem suas atividades internas e para integração das equipes.

Fonte: Biachi (2019, p. 26).

As ferramentas apresentadas na Figura 2 são exemplos de como aplicar o Endomarketing, e do resultado a se obter por meio destas aplicações, visando desde uma maior integração entre colaborador e empresa, até permitir que eles tenham uma informação mais completa sobre o que acontece no dia a dia corporativo.

Rahme (2017), apresenta que o papel do Endomarketing em uma organização é muito importante, e deve ser apontado e aplicado com um enfoque em:

- a) comunicação interna, oferecendo referências aos colaboradores, e assim eles

possam sustentar e focar seus esforços para que os objetivos da empresa se realizem;

- b) prosseguimento das melhorias de métodos e ações, para o crescimento na qualidade de ofertas;
- c) introdução de procedimentos e campos de marketing da empresa para a aceitação dos colaboradores;
- d) formação de uma técnica constante de renovação.

Dessa forma, observa-se que o Endomarketing desempenha um papel estratégico dentro das organizações, atuando principalmente na comunicação interna. Essa prática contribui diretamente para o alinhamento entre os objetivos individuais e os da empresa.

2.2.3 Implementação do Endomarketing

Segundo Gonçalves (2010), a implementação do Endomarketing em uma empresa não é simples, exigindo a quebra de paradigmas já enraizados tanto na organização quanto nos colaboradores. Para que o processo tenha sucesso, é necessário que ambos estejam dispostos a mudanças. Além disso, destaca-se que o trabalho deve ser guiado pela criatividade e comunicação, que são essenciais para nortear todo o processo.

As etapas implantação dos programas de Endomarketing conforme Costa (2012, p.122) são pesquisa, diagnóstico e projeto.

Figura 3 – Etapas do projeto de Endomarketing

Pesquisa.	Etapa inicial de levantamento de informações para compreender a cultura de comunicação da organização e também características do público interno.
Diagnóstico.	Nessa etapa se revisa as informações levantadas.
Projeto.	Define-se as ações mais adequadas para serem implantadas no plano de <i>endomarketing</i> na empresa.
Continuidade.	Nessa etapa se analisa, após a implementação, os reflexos dos resultados.

Fonte: Costa (2012, p.122).

Aplicadas as etapas, cabe monitorar o desenvolvimento do processo e aplicar melhoramentos contínuos, estar atento durante o processo ao que é eficaz, e também ao que não se adéqua ao perfil da empresa é fundamental, para se atingir um modelo eficiente.

Biachi (2019), define as etapas do projeto de Endomarketing entre pesquisa, diagnóstico, projeto, e continuidade, conforme ilustrado na Figura 4.

“Para construir e consolidar o projeto, a empresa deve seguir oito passos fundamentais, os quais estão listados no quadro a seguir” (Costa, 2012, p.122).

Quadro 3 – 8 passos para consolidação do projeto de Endomarketing

Passos	Características
Premissas estratégicas e políticas	O projeto não deve divergir do planejamento estratégico da empresa, precisa estar alinhado aos seus valores culturais e à sua ideologia central. Essa é a única maneira de torná-lo duradouro e efetivo. Além disso, faz-se necessário o estabelecimento de políticas claras de comunicação interna, papéis e responsabilidades.
Estrutura e processos de trabalho	É preciso que se define, nessa etapa, como os gestores vão organizar e capacitar as pessoas para a execução do programa, que profissionais internos e parceiros serão envolvidos e com qual escopo o farão, como funcionarão os processos de trabalho e demais atividades necessárias à consecução dos objetivos.
Rede interna de comunicação e grade de mídia	São definidos aqui quais canais de comunicação serão mais efetivos para a organização em função das particularidades do público e das demandas da empresa. Define-se, também, que tipo de conteúdo eles vão veicular, como e quando serão distribuídos e que espaços dedicarão para anúncios.
Propaganda interna e estrutura de mídia fixa	É definido um posicionamento macro e institucional para a propaganda interna, a partir do qual serão desenvolvidas todas as iniciativas, bem como a estrutura de mídia para sua veiculação.
Ações de relacionamento, reconhecimento	Define como serão mobilizadas as pessoas, como serão reconhecidos os méritos dos colaboradores e como será fortalecida a mutualidade entre empresa e empregados.
Indicadores de mensuração de resultados	É preciso definir também como serão os resultados dos esforços de implantação e manutenção do programa e suas correlações com o desempenho do negócio da organização.
Cronograma e orçamento	O projeto precisa compreender quando e quanto a empresa pretende investir para atingir determinados objetivos. Esses custos e prazos devem estar de acordo com a capacidade da organização e precisam otimizar os atuais investimentos.
Fontes de “financiamento”	A organização deve visar quanto poderá obter de retorno financeiro a partir do investimento realizado com as melhorias do negócio obtidas com o programa, projetando-se ganhos potenciais nos fatores sensíveis à atuação do programa.

Fonte: Costa (2012, p.122)

Os oito passos apresentados no Quadro 3 são essenciais para o sucesso do programa de Endomarketing porque, ao seguir um roteiro bem estruturado e

estratégico, é possível garantir que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos organizacionais e que a comunicação interna seja eficiente.

Na implementação do Endomarketing, é essencial observar os colaboradores e identificar as medidas necessárias para que as ações de Endomarketing alcancem todos os setores e áreas da empresa. Conforme Bekin (2004, p.70), essa abordagem requer uma análise profunda dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização. O mesmo cita que um programa de Endomarketing eficaz deve contemplar os seguintes tópicos:

- a) Treinamento;
- b) Processos de seleção;
- c) Planos de carreira;
- d) Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- e) Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- f) Segmentação do mercado de clientes internos;
- g) Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Chiavenato (2014) destaca que, para a implementação do Endomarketing, é necessário realizar uma análise completa da empresa, levando em consideração a cultura organizacional. Também deve ser feito um levantamento dos custos envolvidos, adequando-os à realidade da organização para viabilizar as estratégias. Outro ponto importante é diagnosticar o foco dos colaboradores e verificar se estão alinhados com os objetivos da empresa. A identificação das ameaças e oportunidades permite estabelecer metas e objetivos que corrijam falhas e maximizem as possibilidades de crescimento e desenvolvimento organizacional.

Segundo Brum (1998), o planejamento do Endomarketing ocorre em curto prazo, pois se baseia em decisões e acontecimentos do dia a dia. Isso reforça a importância de um planejamento estruturado, conceitual e criativo. Além disso, o apoio da alta direção é essencial para que as mudanças sejam, de fato, implementadas com eficácia.

Por fim, como afirma Bekin (2004), é imprescindível que a empresa trace um objetivo claro, saber onde se quer chegar e quais recursos estão disponíveis para isso. A definição de uma meta, que se torne parte do cotidiano da organização, permite o desenvolvimento de projetos e ações contínuas de aprimoramento do objetivo central ao longo do tempo.

2.2.4 Os Seis Princípios do Endomarketing

O Endomarketing é um diferencial para a organização que o adere por se tratar de um programa que visa estabelecer uma relação de qualidade entre a organização e seus colaboradores. Afinal, não é qualquer empresa que se preocupa com o seu público interno e que se dispõe a tal adesão, uma vez que esta exige investimentos financeiros, tempo e pesquisa.

É importante salientar que estamos falando sobre um processo de alta relevância estratégica para a organização. Costa (2012, p. 56) destaca que o Endomarketing gera diferenciação por meio das pessoas e que é fundamental conhecer seus seis princípios estratégicos.

Segue os seis princípios do Endomarketing:

2.2.4.1 Do Endomarketing ao marketing

O Endomarketing viabiliza indiretamente o marketing da empresa com seus clientes, uma vez que na maioria das vezes é o colaborador, seu cliente interno, quem está em contato direto com o consumidor de produtos e serviços, ou seja, seu cliente externo. Neste contexto, Bekin (2004) destaca a importância de cultivar um relacionamento sólido com o público interno, fundamentado na troca e no envolvimento mútuo. Para o autor, é essencial promover a construção de relacionamentos leais dentro da organização, buscando envolver as pessoas para fortalecer os vínculos no ambiente empresarial. Essa prática contribui para uma imagem positiva da empresa entre os próprios colaboradores, que se sentem valorizados e parte integrante das ações institucionais.

De acordo com Costa (2012), existe uma relação direta entre o que a organização oferece aos seus colaboradores e o que eles, por sua vez, entregam ao mercado. Ou seja, o modo como a empresa trata seu público interno impacta diretamente na forma como será representada externamente, influenciando a qualidade do atendimento, a produtividade e, conseqüentemente, os resultados alcançados.

2.2.4.2 Da motivação e do engajamento

As pessoas, tanto na vida pessoal quanto profissional, tendem a agir com mais eficácia quando estão motivadas e dispostas. Por isso, é fundamental que o colaborador se sinta motivado em seu trabalho, pois isso influencia diretamente na qualidade daquilo que realiza. Para Brum (1994, p.132).

[...] com um alto nível de motivação e um clima favorável ao crescimento pessoal e profissional de cada um, a empresa pode ter o funcionário como um 'agente de marketing'. E esse marketing será intuitivo.

Além da motivação, o engajamento é outro fator essencial. Costa (2012, p. 57) destaca que “As pessoas estão nas empresas para tomar decisões, e decisões corretas significam a estratégia empresarial colocada em prática, é dessa forma que o engajamento se revela”.

Ou seja, quando o colaborador está alinhado com os objetivos da organização e comprometido com os resultados, ele contribui de forma ativa para o alcance das metas estratégicas, buscando sempre as melhores soluções com precisão e responsabilidade.

2.2.4.3 Do pragmatismo nos fins

Cada vez mais, as empresas buscam oferecer um ambiente de trabalho atrativo, no qual os colaboradores sintam-se motivados e engajados. Essa estratégia representa um diferencial competitivo importante, pois atrai talentos, retém profissionais e potencializa os resultados organizacionais. Embora a concorrência de mercado seja um fator relevante, ela não deve ser o único foco. Investir no bem-estar interno fortalece a imagem e a posição da empresa no setor em que atua.

Nesse sentido, Costa (2012) ressalta que organizações que se preocupam em ser lugares melhores para se trabalhar tendem a apresentar maior rentabilidade, solidez e competitividade. O autor observa que pesquisas nacionais, como aquelas realizadas por revistas de grande circulação que elaboram rankings das melhores empresas para trabalhar no Brasil, demonstram de forma consistente que, em média, quanto mais bem posicionada a empresa nesses rankings, maiores são seus índices de lucratividade e retorno sobre o patrimônio líquido.

Essa perspectiva reforça a importância de construir um ambiente organizacional saudável, pautado na valorização das pessoas e na promoção de uma cultura positiva, como caminho para resultados sustentáveis no longo prazo.

2.2.4.4 Da subjetividade nos meios

Para Brum (2000, p. 43), “o importante é que a empresa seja a “número um” para o seu funcionário e que ele acredite e lute para mantê-la neste patamar”.

Para a empresa ser a marca preferida do mercado, precisará constituir altíssimo grau de orgulho por parte de seus colaboradores. Trata-se de um raciocínio linear e aplicável a qualquer organização, de qualquer porte. (Costa, 2012, p. 59).

Para que as empresas sejam reconhecidas pelo mercado por determinado diferencial, é preciso que ela seja reconhecida internamente pelo seu público interno por um diferencial semelhante. A empresa será incoerente ao exigir que seus vendedores ofereçam um bom atendimento aos clientes caso ela trate mal os seus colaboradores, por exemplo.

2.2.4.5 Da mutualidade

A relação entre empresa e colaborador se baseia principalmente na troca, ou seja, o colaborador oferta o seu trabalho e a empresa paga por ele. O que a empresa oferece aos colaboradores precisa ser precificado, ou seja, precisa ficar claro que não se trata de uma doação e sim de uma troca, pois se os colaboradores entenderem que alguns benefícios estão sendo dados, a empresa corre o risco de eles avaliarem que é obrigação dela oferecer tais benefícios a eles.

Em uma visão similar, Bekin (1995, p. 61) coloca que a relação de troca entre empresa e funcionário deve ser bem objetiva:

Ele sugere, inclusive, o que pode ser trocado entre as partes: [Enquanto a empresa deve oferecer] segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional, o empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho.

Dessa forma, fica evidente que investir no bem-estar dos colaboradores não é apenas uma ação humanitária, mas uma escolha estratégica que impacta diretamente os resultados da empresa. Ao promover um ambiente organizacional positivo, as empresas não só atraem e retêm talentos, como também fortalecem sua posição no mercado. Portanto, cuidar das pessoas é também uma maneira inteligente de cuidar dos negócios

2.2.4.6 Da reciprocidade

Segundo Costa (2012), a reciprocidade nas relações organizacionais se desenvolve com base na maturidade e na corresponsabilidade entre as partes envolvidas. É esse princípio que fortalece o vínculo de parceria entre empresas e seus colaboradores, promovendo um compromisso mútuo e duradouro.

Para conquistar e manter uma boa relação com o seu público interno é necessário que a empresa consolide esta relação através da reciprocidade e da comunicação interna. Costa afirma que tão importante quanto falar às pessoas é ouvi-las.

2.2.5 Avaliação das Ações de Endomarketing

A avaliação das práticas de Endomarketing é essencial para verificar a eficácia das estratégias internas e garantir que elas estejam contribuindo para o engajamento e motivação dos colaboradores. Segundo Kotler e Keller (2012), o Endomarketing deve ser avaliado continuamente, pois seu sucesso está diretamente ligado à satisfação interna que se reflete na experiência do cliente final.

Chiavenato (2014) destaca que a eficácia do Endomarketing não deve ser medida apenas por resultados imediatos, mas por seu impacto duradouro no comportamento dos colaboradores, no clima organizacional e, especialmente, na cultura da empresa.

No setor gastronômico, onde a performance da equipe influencia diretamente a experiência do cliente, acompanhar os resultados dessas ações torna-se ainda mais relevante.

Durante a aplicação do Endomarketing, a avaliação contínua permite ajustes e melhorias nos processos. Para isso, é necessário estabelecer indicadores que

contemplem tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos. Dentre os principais instrumentos de avaliação destacam-se:

- a) Pesquisas de clima organizacional, que avaliam a percepção dos colaboradores quanto à cultura, liderança e ambiente de trabalho;
- b) Índice de rotatividade, cuja redução pode indicar maior satisfação e engajamento dos funcionários;
- c) Indicadores de absenteísmo, que refletem o comprometimento e o bem-estar no ambiente organizacional;
- d) Feedbacks regulares, que permitem identificar em tempo real os pontos fortes e as falhas nas estratégias de comunicação e motivação;
- e) Análise de desempenho, que mede os efeitos das ações sobre a produtividade e a qualidade do atendimento.

Dessa forma, avaliar o Endomarketing é assegurar que ele não seja apenas um conjunto de ações isoladas, mas sim uma estratégia integrada e sustentável, capaz de transformar o ambiente interno e promover a excelência nos serviços prestados.

2.2.6 Endomarketing no Contexto Digital

Com o crescimento do home office e da comunicação digital, as empresas passaram a buscar formas inovadoras de manter seus colaboradores engajados à distância. Assim, o Endomarketing digital ganhou força como alternativa para manter o senso de pertencimento.

Segundo Marras (2021), o uso de ferramentas digitais como intranet, redes sociais corporativas, vídeos institucionais e eventos virtuais, passou a ser essencial para garantir a comunicação eficaz entre líderes e equipes. O Endomarketing digital também possibilita maior personalização da comunicação, tornando a experiência interna mais dinâmica e interativa.

No contexto do trabalho remoto ou híbrido, o Endomarketing digital tem o papel crucial de reduzir o distanciamento físico, criando pontos de contato frequentes que reforcem o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos da organização. Além disso, promove uma experiência de trabalho mais integrada, fortalecendo a motivação, a produtividade e o sentimento de pertencimento, elementos fundamentais para a retenção de talentos na era digital.

2.2.7 O Papel da Liderança no Endomarketing

A liderança exerce um papel crucial no sucesso do Endomarketing, pois são os líderes que atuam como principais agentes de influência e comunicação dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (2005), a liderança é essencial na criação de um ambiente favorável à motivação e ao engajamento. Os líderes, mais do que supervisionar, devem inspirar, ouvir e orientar os colaboradores.

O autor Bekin (2004) também destaca que a atuação dos gestores é decisiva para consolidar o Endomarketing como cultura, e não apenas como ação pontual. A liderança, quando bem alinhada com os valores organizacionais, serve como ponte entre os objetivos estratégicos da empresa e a atuação dos colaboradores.

Conforme Kotter (1996) enfatiza, líderes que conduzem suas equipes pelo exemplo e mantêm uma comunicação constante e aberta são essenciais para criar um ambiente favorável ao Endomarketing, promovendo sua integração à cultura organizacional. Esse aspecto reforça a importância da liderança para a continuidade e efetividade das ações de Endomarketing.

2.2.8 Desafios na Implementação do Endomarketing

Mesmo sendo uma ferramenta poderosa, o Endomarketing enfrenta barreiras relevantes em sua implementação nas empresas. Marras (2021) destaca que uma das principais dificuldades é a cultura organizacional tradicional, que muitas vezes prioriza resultados imediatos e negligencia o engajamento interno.

Outro ponto crítico é a liderança despreparada, que não atua como facilitadora de processos internos. Para Chiavenato (2020), líderes que não sabem ouvir e mobilizar suas equipes enfraquecem qualquer estratégia de comunicação ou valorização interna.

Ainda segundo Monteiro e Avanzi (2019), outro desafio recorrente é a falta de métricas claras para avaliar os resultados do Endomarketing, o que dificulta a comprovação de retorno sobre o investimento. Quando não há indicadores específicos, como índice de rotatividade, engajamento ou satisfação interna, o programa corre o risco de ser descontinuado por falta de visibilidade.

Além disso, há o problema da incoerência entre discurso e prática, o que prejudica a credibilidade da empresa perante seus colaboradores. De acordo com Marras (2021), promessas de valorização humana perdem sentido quando, na prática, a rotina organizacional impõe metas irreais, acúmulo excessivo de tarefas e ausência de reconhecimento aos colaboradores.

Superar esses desafios exige mudanças estruturais e culturais, onde o colaborador seja efetivamente visto como parte estratégica da organização.

2.2.9 Casos de empresas que implementaram o Endomarketing

A aplicação do Endomarketing tem se mostrado uma ferramenta eficaz para aumentar o engajamento dos colaboradores e melhorar a experiência do cliente. Segundo Monteiro e Avanzi (2019), empresas que investem no bem-estar e no reconhecimento interno conseguem resultados mais consistentes em atendimento, produtividade e fidelização de clientes.

A rede *Outback Steakhouse*, por exemplo, tem políticas internas de integração e treinamento contínuo, além de programas de valorização como “funcionário do mês”, que fortalecem a motivação e o sentimento de pertencimento. Já a rede *Coco Bambu*, conforme reportagem do portal Exame (2023), implementa ações semanais de feedback, plano de carreira estruturado e incentivo financeiro baseado em metas de desempenho.

Outro caso relevante é o da rede *Coco Bambu*, que tem expandido sua presença no Brasil com uma gestão centrada no capital humano. De acordo com reportagem da revista Exame (2023), a empresa realiza reuniões semanais de feedback, possui plano de carreira estruturado e oferece bonificações financeiras baseadas no desempenho individual e coletivo. Essas ações fortaleceram o sentimento de pertencimento e aumentaram a retenção de talentos, refletindo em um atendimento mais personalizado e eficiente.

No mesmo caminho, segundo a Revista *Você S/A* (2023), o *McDonald's* Brasil implementa diversas estratégias de Endomarketing voltadas para o desenvolvimento interno. A empresa investe na formação de seus colaboradores por meio de programas como o *Hamburger University* e incentiva a promoção interna, muitos gerentes e líderes começaram como atendentes. Além disso, a rede mantém

campanhas motivacionais e uma comunicação interna contínua para alinhar seus colaboradores à cultura da marca.

Um dos maiores exemplos mundiais de sucesso em Endomarketing e gestão de pessoas é a *Walt Disney Company*, amplamente reconhecida como um dos principais cases nesse campo. Segundo Love (1997), na *Disney*, os colaboradores são chamados de “membros do elenco” (*cast members*), reforçando desde o início a ideia de que cada funcionário tem um papel fundamental na experiência oferecida aos visitantes.

Segundo Brum (2005), um dos pilares da cultura interna da *Disney* é a imersão no propósito da marca, com treinamentos detalhados desde o primeiro dia, realizados na chamada “*Traditions Class*”, que transmite os valores da empresa, o foco no cliente (visitante) e o papel estratégico de cada colaborador. Para ele, a *Disney* entende que a experiência do cliente externo começa na valorização do cliente interno, tornando seus funcionários os principais promotores da marca.

Outro ponto forte é o uso estratégico da comunicação interna e do reconhecimento constante. A *Disney* possui programas de recompensa e valorização que incluem elogios públicos, medalhas de reconhecimento, celebrações internas e benefícios personalizados, tudo voltado ao fortalecimento do vínculo emocional entre o colaborador e a organização (Costa, 2012).

De acordo com Love (1997), o sucesso da *Disney* em oferecer excelência no atendimento ao cliente está diretamente ligado a forma como a empresa trata seus funcionários. O Endomarketing na *Disney* não é apenas uma prática operacional, mas uma filosofia de gestão integrada à cultura organizacional, com impacto direto na motivação, produtividade e fidelização de talentos.

Conforme destaca Costa (2012), o investimento em Endomarketing gera retorno não apenas em produtividade, mas também em percepção de marca, já que o colaborador motivado transmite credibilidade, hospitalidade e entusiasmo ao cliente final.

Segundo Marras (2021), práticas de Endomarketing, mesmo em pequenos negócios, ajudam a reter talentos e alinhar a equipe com os valores organizacionais.

Esses exemplos evidenciam que a eficácia do Endomarketing está mais ligada à coerência e constância das ações do que ao tamanho ou orçamento da empresa.

2.3 MOTIVAÇÃO DENTRO DAS EMPRESAS

De acordo com Rodrigues (2017), a motivação é considerada uma das funções centrais do endomarketing, pois representa um dos principais objetivos das ações voltadas ao público interno. O autor destaca que, para que uma organização alcance o sucesso e obtenha resultados satisfatórios, é fundamental que os colaboradores se sintam motivados, estimulados e valorizados. Nesse sentido, a motivação tem se tornado objeto frequente de estudo nas organizações, que buscam estratégias eficazes para promover a satisfação de seus colaboradores. Quando os funcionários se sentem satisfeitos e valorizados, tendem a desempenhar suas atividades de forma mais eficiente, produtiva e alinhada aos objetivos organizacionais.

De acordo com Love (1997), a motivação no ambiente de trabalho está relacionada a diversos fatores que influenciam diretamente o comportamento dos indivíduos. Entre os principais aspectos motivacionais destacam-se a responsabilidade, a autonomia, o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal e as oportunidades de crescimento dentro da organização. Por outro lado, fatores como sobrecarga ou ausência de tarefas, monotonia, falta de reconhecimento e liderança eficaz, podem gerar desmotivação. O autor também ressalta que o grau de motivação varia conforme a natureza da atividade e o interesse pessoal do colaborador, ou seja, nem todos se sentirão igualmente motivados diante das mesmas tarefas. Isso evidencia a importância de compreender os perfis individuais e alinhar as atividades às aptidões e interesses de cada profissional.

Maximiano (2010) destaca que a motivação é específica e varia conforme o contexto. Ou seja, uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter a mesma disposição para estudar, e vice-versa. No âmbito da administração, a motivação é geralmente associada a um alto grau de disposição para realizar tarefas ou atividades, mas não é uma característica que se aplique de forma generalizada a todas as áreas da vida.

Pode-se afirmar então que motivação é algo que sentimos quando há interesse em realizar determinada atividade em função dos nossos interesses.

De acordo com Puri (2000), a motivação humana é vista como o aspecto mais crucial na gestão empresarial, sendo essencial para o alcance do sucesso tanto no âmbito profissional quanto pessoal. No entanto, o autor destaca que muitos programas

de motivação nas empresas falham em alcançar os resultados esperados. Ele aponta que as principais razões para esses fracassos estão relacionadas à falta de um entendimento claro sobre o que realmente é motivação, sua natureza e suas características. Além disso, Puri ressalta que as deficiências no gerenciamento desses programas, percepções equivocadas da administração e a falta de estímulo para que os próprios colaboradores se motivem são fatores que contribuem para a frustração desses esforços.

Puri também menciona que a falta de compreensão sobre o real significado de motivação é um dos principais obstáculos. Ele explica que, em termos gerais, "motivo" é a raiz da motivação e implica a necessidade de um desejo que impulsiona o indivíduo a agir para satisfazer suas necessidades. A motivação, por sua vez, é associada a termos como ambição, desejo, vontade, interesse, impulso, entre outros. O autor ainda define "motivar" como o ato de ativar, incitar, impulsionar ou inspirar alguém a agir, enquanto "motivador" é qualquer fator, seja uma pessoa ou uma razão que conduz a motivação. Nesse sentido, tanto líderes quanto colaboradores podem servir como motivadores, e o motivo ou desejo que impulsiona as ações de uma pessoa também pode ser considerado um motivador.

Segundo Chiavenato (2014), promover a motivação dentro das organizações exige mais do que recompensas salariais; é necessário implementar ações que atendam às necessidades psicológicas e sociais dos colaboradores. Uma dessas ações é o feedback contínuo e construtivo, que fortalece o relacionamento entre líder e equipe e estimula o aprimoramento constante. Além disso, estabelecer planos de carreira bem definidos proporciona aos colaboradores uma visão clara de crescimento, o que reforça seu comprometimento. O reconhecimento pelo desempenho, segundo Maslow (1954), atende à necessidade de estima, essencial para o bem-estar no trabalho. Criar um ambiente de trabalho saudável e equilibrado também é fundamental, considerando tanto o aspecto físico quanto emocional. Por fim, estimular a participação dos funcionários nas decisões organizacionais promove um senso de pertencimento e engajamento, fatores que, conforme Chiavenato (2004), impactam diretamente na produtividade e no clima organizacional.

2.4 FEEDBACK

O feedback nada mais é do que uma avaliação do indivíduo ou equipe inseridos em uma organização com o objetivo de avaliar o desempenho dos mesmos no ambiente de trabalho (Alves, 2015).

De acordo com Moscovici (2013), feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; trata-se da comunicação a um indivíduo ou equipe com o objetivo de fornecer informações sobre como seu desempenho está impactando outras pessoas.

Para o autor Missel (2017), o feedback é uma ferramenta essencial em qualquer ambiente organizacional, para se tornar um bom líder, a pessoa precisa entender a importância de dar e receber o feedback, pois é através dele que os gestores podem desenvolver seus colaboradores. Um feedback eficaz ajuda o colaborador ou a equipe a melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho, automaticamente isso reflete no objetivo proposto final da empresa.

O autor Silva (2019) destaca que um feedback eficiente deve começar com o reconhecimento dos pontos positivos dos colaboradores, criando um ambiente de confiança. Evitar confrontos diretos e focar nas qualidades facilita a melhoria contínua. O líder deve permitir que o colaborador aprenda com seus erros, mostrando que todos estão em constante aprendizado. Além disso, a humildade do líder em reconhecer seus próprios erros fortalece a relação e motiva a equipe a crescer sem medo de falhar.

Sendo eficaz, o feedback ajuda muito a melhorar e desenvolver o desempenho profissional de quem recebe e fornece o mesmo com o objetivo de alcançar metas. Para isso é necessário que o mesmo seja solicitado e não imposto, oportuno para novas ideias, esclarecido para ter uma boa comunicação e compreensão, motivador e compatível com as necessidades de ambos, empresa e colaborador (Moscovici, 2013).

Para que o feedback seja realizado de forma coerente e produtiva, a gestão precisa desenvolver habilidades como conhecer os colaboradores, perceber aqueles que têm dificuldades para se expressar e solucionar problemas, além de reconhecer as peculiaridades individuais de cada um. Ao tratar as pessoas adequadamente, é possível construir um relacionamento saudável e duradouro dentro da empresa. Além

disso, os conflitos, quando bem administrados, podem gerar transformações positivas tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Quando uma pessoa inserida em uma organização não tem retorno algum sobre o desenvolvimento de suas atividades e sua maneira de se relacionar com os demais, ela pode se sentir sem valor algum para a empresa, se sentido muitas vezes até desvalorizada e tendo baixa produtividade como consequência (Silva, 2019).

Nos dias de hoje, as organizações enfrentam diversos desafios em relação à motivação de seus colaboradores, especialmente em um contexto de transformações no ambiente de trabalho. O trabalho remoto, por exemplo, trouxe novas dificuldades para manter a equipe engajada e motivada, pois a falta de interação física pode prejudicar a comunicação, o senso de pertencimento e a coesão da equipe (Chiavenato, 2004). Além disso, o esgotamento emocional tem se tornado uma preocupação crescente, já que a pressão por desempenho e a carga de trabalho podem afetar negativamente a saúde mental dos funcionários, reduzindo seu nível de motivação.

2.5 COMUNICAÇÃO

A comunicação é essencial em todos os aspectos da vida humana. É por meio dela que as pessoas se expressam, compartilham ideias, constroem relacionamentos e desenvolvem o conhecimento. No ambiente organizacional, essa importância se torna ainda mais evidente, já que uma comunicação clara e eficiente impacta diretamente o clima interno, a produtividade e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa.

Segundo Robbins (2005), a comunicação é indispensável para a existência de qualquer grupo, pois é através da troca de significados que as ideias são realmente compreendidas. No entanto, o autor ressalta que comunicar não é apenas transmitir mensagens, mas garantir que elas sejam entendidas de forma clara por todos os envolvidos.

Nas organizações, a comunicação interna é o principal canal de interação entre empresa e colaborador. Por meio dela, é possível compreender as expectativas do público interno, alinhar estratégias e fortalecer o engajamento. Costa (2012) destaca que essa comunicação se dá através de um conjunto de canais interligados — como

ações institucionais, campanhas motivacionais e diálogos diretos — e que ela constitui um dos pilares do Endomarketing.

Para SocialBase (2016), comunicação interna é a divulgação de informações organizacionais por meio de canais internos, geralmente mediada pelos líderes. Já Aguiar (2019) amplia esse entendimento ao afirmar que ela abrange todas as formas de interação no ambiente corporativo, combinando ferramentas do marketing, da comunicação institucional e dos recursos humanos. Sua função central é criar um ambiente harmônico e participativo.

Nesse sentido, a comunicação interna deve ser compreendida como um processo humano: entre pessoas e para pessoas. Isso exige sensibilidade, respeito às diferenças culturais e educacionais, e principalmente clareza nas mensagens. Afinal, uma organização é composta por indivíduos com diferentes níveis de compreensão e interpretação. Quando as informações não são bem transmitidas ou são confusas, contraditórias ou mal fundamentadas, podem gerar ruídos e prejudicar o clima organizacional.

Aguiar (2019) chama a atenção para o risco de ruídos na comunicação, especialmente em contextos com diversidade de formação e cultura, como é comum nas empresas. Portanto, garantir que as mensagens sejam compreensíveis para todos é fundamental.

Chiavenato (2014) reforça que uma comunicação organizacional eficaz é aquela que promove a troca clara de informações, gerando entendimento mútuo e fortalecendo o comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais. Para que isso aconteça, alguns cuidados precisam ser observados:

Quadro 4 - Comunicação Organizacional

(Continua)

Clareza e objetividade	A mensagem precisa ser compreensível e direta, evitando ambiguidades que possam gerar mal-entendidos ou conflitos entre os membros da equipe.
Coerência entre discurso e prática	Os gestores devem alinhar suas palavras às ações. A falta de coerência entre o que é dito e o que é praticado pode gerar desmotivação nos colaboradores."
Canais de comunicação	A escolha dos canais de comunicação deve levar em consideração o tipo de mensagem e o público interno, utilizando tanto meios formais (como e-mails, comunicados e reuniões) quanto informais, conforme a situação exigir

(Conclusão)

Feedback contínuo	A comunicação deve ser uma via de mão dupla. Ouvir os colaboradores e dar retorno às suas sugestões e opiniões é essencial para manter um ambiente participativo e colaborativo.
--------------------------	--

Fonte: Adaptado pela autora de Chiavenato (2014).

Ainda segundo Chiavenato (2014), uma comunicação bem planejada e executada contribui para a melhoria do clima organizacional, o aumento da produtividade e a valorização do capital humano. Esses aspectos são especialmente relevantes em setores como o gastronômico, onde o trabalho em equipe, o engajamento e o atendimento ao público são determinantes para a qualidade dos serviços oferecidos.

Dessa forma, investir em uma comunicação interna eficiente não é apenas uma questão operacional, mas estratégica. Empresas que valorizam esse processo constroem ambientes mais colaborativos, alinhados e preparados para enfrentar desafios de forma integrada.

3 METODOLOGIA

Nessa etapa do projeto será abordado o método de pesquisa, ao qual têm o intuito de auxiliar o pesquisador durante a sua investigação e também no levantamento e coleta de dados, tarefas que se fazem necessárias para encontrar respostas e informações, para assim, responder e solucionar o problema de pesquisa ao qual se propôs solucionar.

Introduzindo o conceito de metodologia Barros e Lehfeld (2007, p. 1) citam “partindo da definição etimológica do termo, temos que a palavra ‘metodologia’ vem do grego: *meta*, que significa ‘ao largo’; *odos*, ‘caminho’; *logos*, ‘discurso’, ‘estudo”.

E acrescentam que sua finalidade:

Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que diz respeito às implicações de suas utilizações. A metodologia, quando aplicada, examina e avalia os métodos e as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzam à captação e ao processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação.

Assim, segundo Barros e Lehfeld (2007), a metodologia consiste no uso de procedimentos organizados com o objetivo de se obter conhecimento. É por meio da aplicação do método, com o auxílio de processos e técnicas, que se assegura a validade científica do saber construído.

Colaborando com os autores já mencionados, Mascarenhas (2012, p. 35) acrescenta “a metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante um estudo. O objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários), entre outras coisas”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O primeiro ponto a ser atentado dentro do ambiente de pesquisa refere-se à abordagem do problema, que pode ser abordado por meio do método quantitativo ou qualitativo. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a definição de cada uma dessas abordagens é a seguinte:

Quadro 5 - Comparativo: Pesquisa Quantitativa x Pesquisa Qualitativa

Tipo de Pesquisa	Definição
Pesquisa Quantitativa	Considera que tudo pode ser quantificado, ou seja, traduzido em números para análise.
Pesquisa Qualitativa	Enfatiza a relação entre o mundo real e o sujeito, com foco na interpretação de significados, sem necessidade de quantificação.

Fonte: Adaptado pela autora de Prodanov e Freitas (2013).

Enquanto a pesquisa quantitativa se volta para dados estatísticos, a pesquisa qualitativa é mais subjetiva, focada em descrever fatos e qualificá-los.

Este estudo terá uma abordagem quantitativa, pois a pesquisa será realizada por meio de um questionário, e os dados obtidos serão analisados com o suporte de técnicas estatísticas. O foco será o Endomarketing no ramo da gastronomia em Gramado, com o objetivo de compreender as práticas adotadas pelas empresas do setor e o impacto dessas estratégias na motivação e satisfação dos colaboradores.

De acordo com Vergara (2012), o questionário é um método utilizado para a coleta de dados no campo, permitindo a interação com o ambiente pesquisado por meio de um conjunto organizado de perguntas que abordam variáveis e situações de interesse do pesquisador.

Desse modo, sua aplicação se torna essencial para alcançar o objetivo do investigador, conforme menciona Mascarenhas (2012, p. 71) “o questionário é o instrumento ideal quando queremos medir dados com maior precisão. Aqui, o papel do pesquisador é formular as perguntas que serão, depois, respondidas no papel pelo participante”.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUALITATIVO) E/OU AMOSTRA (ESTUDO QUANTITATIVO)

A população de uma pesquisa refere-se ao conjunto total de indivíduos que estão sendo investigados, representando o grupo que o pesquisador pretende compreender.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), a amostragem pode ser probabilística ou não probabilística. Na probabilística, a escolha dos participantes é planejada de modo que todos os elementos da população tenham a mesma probabilidade de inclusão, o que garante maior representatividade e possibilita análises estatísticas mais

confiáveis. Já na não probabilística, a seleção ocorre com base em critérios como acessibilidade ou intenção do pesquisador, sendo utilizada quando não se consegue abranger toda a população ou há limitações práticas. Embora não permita generalizações estatísticas, esse tipo de amostragem oferece informações relevantes para compreender fenômenos em contextos específicos.

O universo deste estudo é composto por colaboradores do ramo da gastronomia na cidade de Gramado, no estado do Rio Grande do Sul. O objetivo é analisar como as estratégias de Endomarketing influenciam a motivação, satisfação e engajamento dos funcionários, além de avaliar o impacto dessas práticas no ambiente de trabalho, no desempenho das empresas e, conseqüentemente, na qualidade do atendimento ao cliente. Compreende-se que colaboradores mais motivados e engajados tendem a oferecer um atendimento mais eficiente, cordial e alinhado com os valores da empresa, o que contribui diretamente para a experiência do consumidor.

Além disso, será aplicado um questionário aos gestores dos estabelecimentos gastronômicos, com o intuito de compreender a visão da liderança sobre as práticas de Endomarketing adotadas, bem como suas percepções quanto aos efeitos dessas estratégias sobre a equipe e os resultados organizacionais. Essa abordagem busca estabelecer uma conexão entre a perspectiva dos colaboradores e a dos gestores, permitindo uma análise mais ampla e integrada sobre como o Endomarketing é praticado e percebido em diferentes níveis hierárquicos dentro das empresas.

No entanto, devido à ausência de informações oficiais sobre o número total de trabalhadores e gestores atuantes no setor gastronômico da cidade, dado que não foi fornecido pelo sindicato da categoria, não foi possível determinar com precisão o tamanho da população. Em função dessa limitação, a amostragem adotada será classificada como não probabilística, por conveniência, uma vez que os participantes serão selecionados com base em sua disponibilidade e facilidade de acesso.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A obtenção das informações dentro da amostra se realizará durante a coleta de dados, onde segundo os autores Lakatos e Marconi (2017, p. 193), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos”.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), na etapa de coleta de dados, é fundamental que o leitor seja informado sobre a forma como o pesquisador pretende obter as informações necessárias para responder ao problema investigado. Diante das diversas ferramentas disponíveis, é essencial escolher aquela que melhor se alinha aos objetivos da pesquisa.

Zanella (2013) afirma que as técnicas mais comuns para a coleta de dados incluem a análise documental, a entrevista, o questionário e a observação. A escolha por uma dessas técnicas, ou pela combinação delas, deve considerar o tipo, a abordagem e os objetivos da pesquisa.

A obtenção de dados nesta pesquisa será realizada por meio de questionários estruturados, contendo perguntas semiabertas, isto é, questões de múltipla escolha e perguntas abertas com respostas livres, permitindo que os participantes expressem suas opiniões e experiências de forma detalhada e personalizada, focando especificamente no ramo da gastronomia de Gramado.

Serão aplicados dois questionários distintos: um direcionado aos colaboradores para compreender sua percepção sobre as práticas de Endomarketing e outro voltado aos proprietários e gestores, para captar a visão da liderança sobre as estratégias adotadas e seus impactos na gestão do restaurante.

Referenciando-se a definição de questionário Vergara (2012, p. 39) diz que “questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar”.

Dessa forma, a aplicação do questionário torna-se fundamental para atingir os objetivos do pesquisador, uma vez que, segundo Mascarenhas (2012), esse instrumento é ideal para mensurar dados com maior precisão. Cabe ao pesquisador elaborar as perguntas que serão posteriormente respondidas pelos participantes.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados e informações, o pesquisador precisa organizá-los e analisá-los. Lozada e Nunes (2018, p. 203) afirmam que: “após a coleta dos dados, passa-se à fase seguinte da pesquisa, que é a análise dos elementos obtidos. Ela deve ser realizada para atingir os objetivos da pesquisa, confrontando os dados e as informações com as hipóteses criadas no estudo”.

Bertolini (2016) destaca que, no processo de análise dos dados, é essencial descrever de que forma os resultados foram examinados. Em estudos qualitativos, deve-se indicar a metodologia ou o referencial teórico adotado, enquanto em pesquisas quantitativas é necessário especificar os testes estatísticos aplicados.

Portanto, a análise de dados será dividida em três etapas. Primeiramente, será realizada a leitura e organização das respostas obtidas nos questionários aplicados. Após isto, será feita a análise dos resultados da pesquisa. Para esta análise ficar completa, será utilizado estatísticas, com o intuito de melhorar a compreensão das respostas do meio de pesquisa aplicado. Por fim, todo o conteúdo obtido nos questionários, será relacionado com o referencial teórico do estudo.

3.5 CRONOGRAMA

Lakatos e Marconi (2021) explicam que a pesquisa deve ser organizada em etapas, com a devida previsão do tempo necessário para a transição entre elas. Algumas fases podem ser realizadas simultaneamente por diferentes membros da equipe, enquanto outras dependem da conclusão de etapas anteriores — como a análise e interpretação, que só podem ser feitas após a codificação e tabulação dos dados coletados.

Almeida (2012) destaca que todo trabalho científico requer um planejamento prévio, o qual envolve tantos recursos materiais quanto humanos, sendo necessário estabelecer prazos para possibilitar o acompanhamento adequado de sua execução.

Gil (2022) reforça que, como a pesquisa se desenvolve em várias etapas, é necessário prever o tempo necessário para a transição entre elas. O cronograma indica o tempo previsto para a execução de cada fase, bem como os momentos em que estas se intercalam.

Portanto, o cronograma é uma ferramenta essencial que auxilia o autor a se organizar melhor e tornar o projeto mais completo e eficiente.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

A etapa de desenvolvimento e apresentação dos resultados constitui o coração da pesquisa, pois é nela que os dados obtidos são analisados e exibidos. É nesse momento que se procura responder às perguntas da pesquisa e verificar as hipóteses levantadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a seção de desenvolvimento e resultados é fundamental, pois nela são apresentadas as evidências que confirmam ou refutam as hipóteses do estudo. Eles destacam que essa etapa deve ser clara e bem organizada, permitindo que os dados sejam facilmente compreendidos e que o estudo possa ser replicado. Além disso, a interpretação dos resultados precisa estar fundamentada nas teorias e métodos escolhidos, garantindo uma análise pertinente que contribua para o avanço do conhecimento na área.

Neste capítulo, serão apresentados o desenvolvimento e os resultados da pesquisa, buscando aprofundar as ideias discutidas ao longo do trabalho e extrair o máximo de informações para proporcionar um melhor entendimento.

4.1 PRÉ-TESTE

Antes de realizar uma pesquisa, é essencial aplicar um pré-teste, que consiste em testar o instrumento de coleta de dados em uma amostra reduzida, semelhante à que será usada na pesquisa principal. Segundo Marconi e Lakatos (2021), esse procedimento permite verificar a clareza e a confiabilidade do instrumento, além de identificar possíveis falhas antes da aplicação definitiva. Os autores destacam ainda que os participantes do pré-teste não devem integrar a amostra final, para evitar contaminação dos resultados.

Segundo Malhotra (2019, p. 274), o pré-teste “se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais” e também para certificar-se de que as perguntas estão de acordo e se é de fácil entendimento para quem vai responder ao questionário.

Conforme os autores mencionados, o pré-teste é uma etapa essencial em pesquisas científicas porque serve para verificar se os instrumentos de coleta de dados estão claros e funcionais antes de serem usados em um grupo maior. Nessa fase, os pesquisadores aplicam questionários, entrevistas ou outras ferramentas a um

pequeno grupo para identificar possíveis erros, dúvidas ou dificuldades de entendimento nas perguntas. Isso ajuda a corrigir problemas e garantir que os dados coletados sejam mais precisos, aumentando a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa.

4.1.1 Pré-Teste da Pesquisa Quantitativa para Colaboradores

Com base nas definições de pré-teste, a autora selecionou oito pessoas para participarem dessa etapa, com o objetivo de garantir a qualidade e a clareza das perguntas elaboradas para o questionário do presente trabalho. Esses participantes foram escolhidos por possuírem perfis variados, representando tanto colaboradores em início de carreira quanto profissionais com mais experiência no setor gastronômico de Gramado.

Assim, o questionário, contendo 22 questões, foi enviado para ser respondido por eles, abordando suas experiências e percepções acerca da prática do Endomarketing em seus locais de trabalho.

A primeira pessoa selecionada respondeu que conseguiu compreender o formulário perfeitamente, afirmando que não havia perguntas difíceis de responder e que não faria nenhuma alteração no questionário.

A segunda pessoa selecionada para o pré-teste expressou que o questionário foi claro e objetivo, ressaltando que as perguntas estavam bem formuladas.

A terceira pessoa selecionada afirmou que está empregada em uma empresa onde os proprietários não realizam nenhum tipo de ação de Endomarketing. Ela relatou ter compreendido perfeitamente as questões do questionário, destacando que gostou do conteúdo e acredita que o tema é relevante e necessário.

A quarta pessoa selecionada, com idade superior à dos demais participantes do pré-teste, relatou ter compreendido bem as perguntas e afirmou que o propósito da pesquisa está claramente definido.

A quinta pessoa mencionou que as perguntas foram claras.

O sexto participante, afirmou que o questionário foi fácil de responder. Ele também demonstrou apreço pelo tema da pesquisa e acrescentou que, em sua opinião, o questionário foi muito bem elaborado, atingindo o objetivo de forma clara.

A sétima pessoa selecionada mencionou que o questionário estava bem compreensível.

O oitavo selecionado do pré-teste, respondeu que ficou bem explicativo e que ele acha que o pessoal não teria dificuldade em responder.

Com base nos feedbacks recebidos, os participantes consideraram o questionário claro e de fácil compreensão. Dessa forma, considerando a validação do instrumento por meio deste pré-teste, que assegurou que o formulário está adequado para a coleta de dados, o questionário permanece sem alterações e encontra-se disponível no Apêndice A.

4.1.2 Pré-Teste da Pesquisa Quantitativa para Gestores

Seguindo as definições de pré-teste, foram selecionados três gestores para esta etapa, com o intuito de garantir a qualidade e a clareza das perguntas do questionário. Cada um atua em um segmento distinto do setor gastronômico de Gramado, destacando-se pelo compromisso com a excelência no atendimento. O instrumento aplicado é composto por 11 questões.

O primeiro participante, gestor de uma pizzaria de grande reconhecimento em Gramado, avaliou que o formulário está bem elaborado, porém sugeriu que as respostas sigam um padrão único, utilizando, por exemplo, apenas as opções “sim” e “não”. Segundo ele, alternativas como “sim, muito pouco” não seriam necessárias. Além disso, recomendou a inclusão de uma questão que investigue se a empresa possui algum limite orçamentário destinado às ações de Endomarketing.

O segundo participante, gerente de uma cafeteria em Gramado, avaliou que o formulário está bem estruturado, sugerindo apenas a inclusão da questão: “Você já percebeu melhorias concretas após implementar ações de Endomarketing”. Segundo ele, com essa adição, o instrumento estaria completo.

O terceiro participante, gerente de um restaurante que atua no serviço à lá carte, relatou não ter encontrado dificuldades para responder às perguntas, afirmando ter compreendido todas as questões apresentadas.

Por meio dos feedbacks recebidos, os participantes consideraram que, com algumas alterações, o questionário estaria completo e bem elaborado. Dessa forma, no Apêndice C, apresenta-se a versão reformulada do instrumento, já contemplando as sugestões fornecidas pelos gestores. Foram implementadas mais duas questões, totalizando 13 no questionário.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO RESULTADOS DAS PESQUISAS

O desenvolvimento e os resultados desta pesquisa têm como objetivo apresentar o processo de coleta de dados utilizado na abordagem quantitativa. Nesse caso, a coleta foi realizada por meio de dois questionários online, elaborados na plataforma Google Formulários. Os instrumentos continham 22 questões direcionadas aos colaboradores e 13 questões voltadas aos gestores, com o intuito de identificar a percepção sobre o Endomarketing nas empresas do setor gastronômico de Gramado.

A amostra da pesquisa foi composta por 152 respostas de colaboradores e 45 de gestores, o que permitiu uma análise representativa de ambos os grupos sobre as práticas de Endomarketing nas empresas.

Os questionários foram distribuídos por meio das redes sociais (Facebook, Whatsapp e Instagram) a amigos, familiares e profissionais que atuam como colaboradores ou gestores no segmento da gastronomia em Gramado. Ressalta-se que os participantes foram informados de que a pesquisa seria anônima, não exigindo identificação pessoal, e que o preenchimento seria rápido e simples, não demandando muito tempo para ser concluído.

4.2.1 Apresentação dos Resultados com Colaboradores

Inicialmente, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada pela com os colaboradores do setor gastronômico em Gramado. O questionário solicitou alguns dados básicos dos participantes, como idade, gênero, escolaridade e função, com o objetivo de caracterizar o perfil dos respondentes.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

(Continua)

Elementos	Opções	%
	Menor de 18 anos	3,60%
	18 a 25 anos	49,50%
Idade	26 a 35 anos	23,40%
	36 a 45 anos	17,10%
	46 anos ou mais	6,30%
Gênero	Feminino	65,80%

(Conclusão)		
	Masculino	34,20%
	Fundamental Incompleto	0,90%
	Fundamental Completo	2,70%
Escolaridade	Médio Incompleto	6,30%
	Médio Completo	51,40%
	Superior Completo ou em Curso	38,70%
	Atendente	14,40%
	Garçom/Garçonete	27,90%
Função	Cozinha	27,90%
	Caixa	7,20%
	Recepcionista	22,50%

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A análise do perfil dos respondentes permite compreender melhor o público participante da pesquisa e contextualizar os dados obtidos.

A maioria dos respondentes (49,5%) está na faixa etária de 18 a 25 anos, o que reflete a alta presença de jovens iniciando suas carreiras no setor gastronômico. A faixa de 26 a 35 anos representa 23,4%, indicando profissionais em fase de consolidar suas carreiras. Já as faixas etárias mais avançadas (36 a 45 anos com 17,1% e 46 anos ou mais com 6,3%) representam uma presença menor, sugerindo uma rotatividade maior e uma concentração de trabalhadores mais jovens no setor. Apenas 3,6% dos participantes têm menos de 18 anos, o que pode indicar a presença de aprendizes ou estagiários.

Esse perfil etário destaca a necessidade de ações de Endomarketing focadas em jovens, com estratégias voltadas para desenvolvimento profissional, reconhecimento e crescimento rápido.

Em relação ao gênero, nota-se uma predominância feminina, com 65,8% das respostas. Esse dado indica que as mulheres têm uma forte presença no setor gastronômico local. Os homens representam 34,2% da amostra, compondo uma parte significativa, porém minoritária, dos colaboradores.

Quanto à escolaridade, verifica-se que 38,7% dos participantes possuem ensino superior completo ou em andamento, enquanto 51,4% concluíram o ensino médio. Apenas 9,9% apresentam escolaridade inferior a esse nível. Esses resultados indicam que a maioria dos colaboradores tem, no mínimo, o ensino médio, o que demonstra um perfil de escolaridade compatível com as exigências do setor e pode

contribuir para o desempenho nas atividades e para a abertura de oportunidades de desenvolvimento profissional.

Por fim, em relação à função exercida, percebe-se uma distribuição equilibrada entre as principais atividades do setor. As funções de garçom/garçonete e cozinha lideram com 27,9% cada, refletindo a forte demanda por esses profissionais em estabelecimentos gastronômicos que lidam diretamente com o serviço ao cliente e com a preparação dos alimentos. A função de recepcionista aparece em seguida, com 22,5%, evidenciando a importância da hospitalidade no atendimento inicial ao cliente. As funções de atendente (14,4%) e caixa (7,2%) completam o cenário, ambas também essenciais para o funcionamento dos estabelecimentos.

Dessa forma, o perfil dos participantes da pesquisa indica um público jovem, predominantemente feminino e que atuam em diversos setores dos restaurantes.

Após essa análise inicial, os participantes foram questionados sobre a presença de ações de Endomarketing em suas empresas, sendo perguntados se as suas organizações implementam ou não estratégias voltadas à motivação e ao engajamento dos colaboradores. Foi elaborado um breve resumo sobre o Endomarketing, para que, caso o jovem não conheça a prática, possa compreender do que se trata a pesquisa e, assim, seja possível identificar o seu nível de conhecimento sobre o tema.

Gráfico 1- Presença de ações de Endomarketing



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

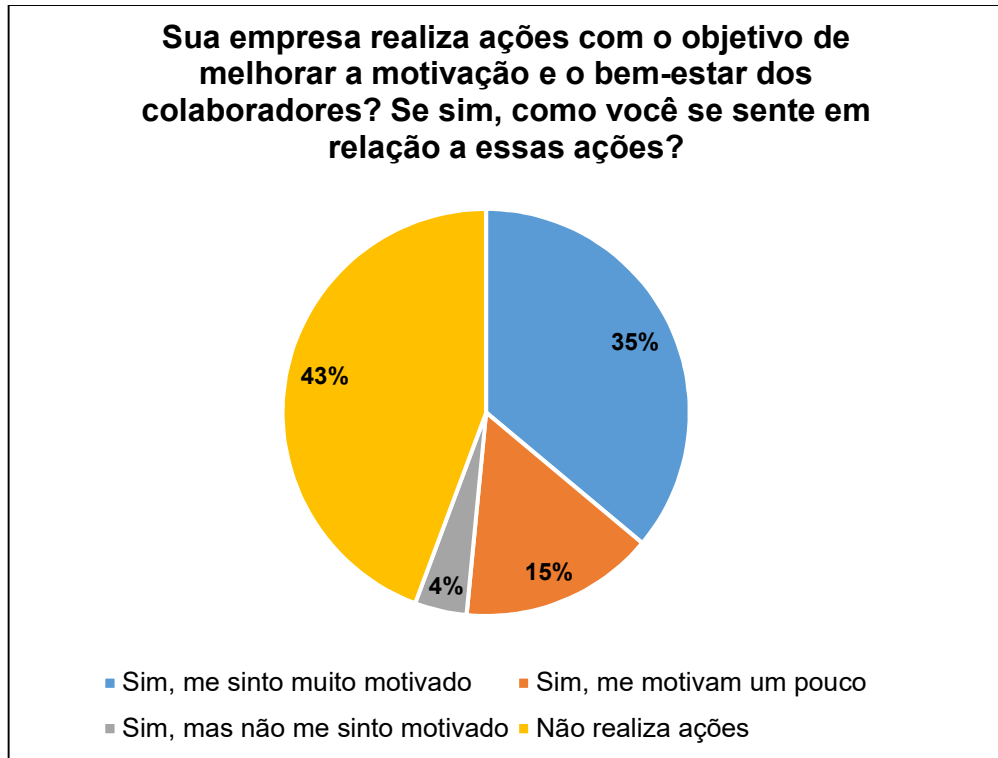
Os resultados da pesquisa demonstraram que 57,10% dos participantes afirmaram que a empresa onde trabalham adota ações de Endomarketing. Esse dado indica que parte significativa das organizações já reconhece a relevância de estratégias voltadas à motivação, ao engajamento e ao bem-estar de seus colaboradores. No entanto, esse percentual não garante que tais práticas sejam estruturadas e contínuas. Conforme Bekin (2004), o Endomarketing deve ser planejado e alinhado aos objetivos organizacionais para que realmente contribua com o comprometimento interno e gere resultados duradouros.

Por outro lado, 42,90% dos respondentes relataram que a empresa onde atuam não realiza nenhum tipo de ação voltada ao Endomarketing. Embora essa parcela seja menor, ela evidencia uma lacuna significativa nas práticas organizacionais, visto que a ausência de estratégias internas pode comprometer a motivação, a produtividade e a retenção de talentos. Chiavenato (2020) destaca que a valorização do colaborador por meio de ações internas eficazes está diretamente relacionada ao desempenho organizacional e à vantagem competitiva das empresas.

Dessa forma, os dados obtidos na pesquisa confirmam a importância de ampliar e estruturar o uso do Endomarketing nas organizações. A análise reforça que, apesar de já existir um percentual relevante de empresas aplicando ações internas, ainda há espaço para evolução, especialmente no sentido de torná-las mais estratégicas e abrangentes.

Em seguida, investigou-se como os colaboradores se sentem em relação às ações de Endomarketing em suas empresas, especialmente no que diz respeito à motivação e ao impacto dessas iniciativas no engajamento no trabalho.

Gráfico 2 - Motivação em relação às ações de Endomarketing



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os resultados da pesquisa mostraram que 35% dos participantes afirmaram que a empresa onde trabalham realiza ações voltadas à motivação e ao bem-estar e que essas práticas os deixam muito motivados. Esse dado demonstra que, quando o Endomarketing é aplicado de forma eficaz, há um impacto positivo direto na percepção e no engajamento dos colaboradores.

Já 15% dos respondentes declararam que, embora a empresa adote algumas ações, elas os motivam apenas parcialmente. Esse resultado pode indicar que, em alguns casos, as iniciativas internas existem, mas não são suficientemente estratégicas ou contínuas, ou ainda não atendem plenamente às expectativas dos colaboradores. Isso reforça a importância de alinhar as práticas de Endomarketing às reais necessidades do público interno, conforme destaca Brum (2017), ao afirmar que ações desconectadas do perfil dos colaboradores tendem a gerar baixo impacto.

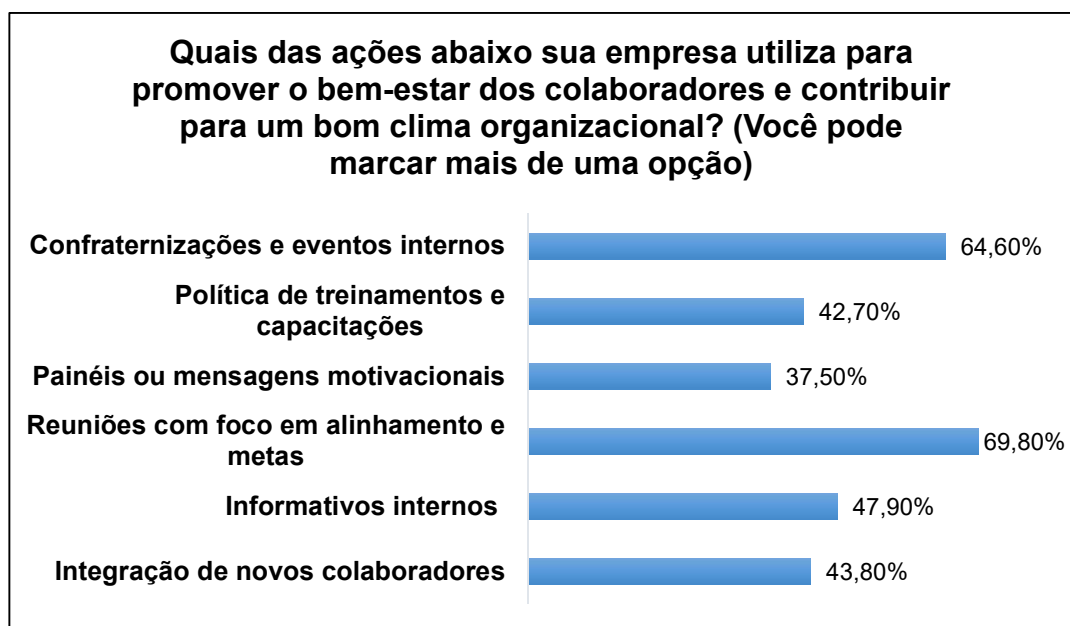
Além disso, 4% dos respondentes afirmaram que, embora suas empresas realizem ações de Endomarketing, elas não se sentem motivados por essas iniciativas, o que pode indicar que, embora haja práticas em vigor, elas não estão sendo eficazes na geração do impacto desejado.

Por fim, 43% dos participantes relataram que a empresa em que atuam não realiza ações voltadas para a motivação e o bem-estar. Essa ausência de práticas internas demonstra uma lacuna significativa no uso do Endomarketing, podendo comprometer o clima organizacional e a retenção de talentos. Chiavenato (2020) ressalta que o capital humano é um dos principais diferenciais competitivos das empresas e, portanto, investir no bem-estar interno é fundamental para manter colaboradores engajados e produtivos.

Assim, os dados reforçam que, embora uma parte relevante das organizações já desenvolva ações voltadas ao público interno, ainda existe espaço para ampliar e estruturar melhor essas iniciativas, tornando-as contínuas e efetivas no fortalecimento do vínculo entre empresa e colaborador.

A partir desse ponto, buscou-se identificar quais práticas vêm sendo utilizadas pelas empresas para promover o bem-estar dos colaboradores e contribuir para a construção de um clima organizacional positivo.

Gráfico 3 - Ações de Endomarketing utilizadas pelas empresas



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A análise dos resultados indica que as empresas pesquisadas adotam diversas ações voltadas ao bem-estar e à motivação dos colaboradores, ainda que com diferentes níveis de aplicação e efetividade. Como os colaboradores puderam escolher mais de uma alternativa, a pesquisa conseguiu obter uma visão mais clara e abrangente sobre as iniciativas implementadas e sua percepção pelos funcionários.

As reuniões com foco em alinhamento e metas foram apontadas por 69,8% dos respondentes como prática adotada, evidenciando que a comunicação interna sobre objetivos e expectativas é considerada uma ferramenta central para engajar a equipe. Essa predominância vai ao encontro do que destacam Lima e Figueiró (2016), ao afirmarem que a comunicação interna constitui uma estratégia essencial do Endomarketing, pois possibilita o diálogo, o fluxo de informações e a participação ativa dos colaboradores na gestão da empresa.

As confraternizações e eventos internos, indicados por 64,6% dos participantes, também se destacam como prática relevante. Essas ações promovem integração, fortalecem vínculos interpessoais e contribuem para um clima organizacional positivo. A socialização entre colaboradores, especialmente em datas comemorativas ou eventos institucionais, reforça o senso de pertencimento e a identificação com a empresa, fatores que aumentam a motivação e a retenção de talentos.

Outras estratégias de Endomarketing também se destacam, embora apresentem menor adesão, evidenciando diferentes formas de aplicação nas organizações.

Os informativos internos, utilizados por 47,9% das empresas, funcionam como um canal de comunicação capaz de manter os colaboradores informados sobre novidades, políticas internas, resultados e metas. Cervi e Froemming (2017) ressaltam que essa transparência contribui para o engajamento, fortalecendo o vínculo dos colaboradores com a empresa e minimizando ruídos na comunicação.

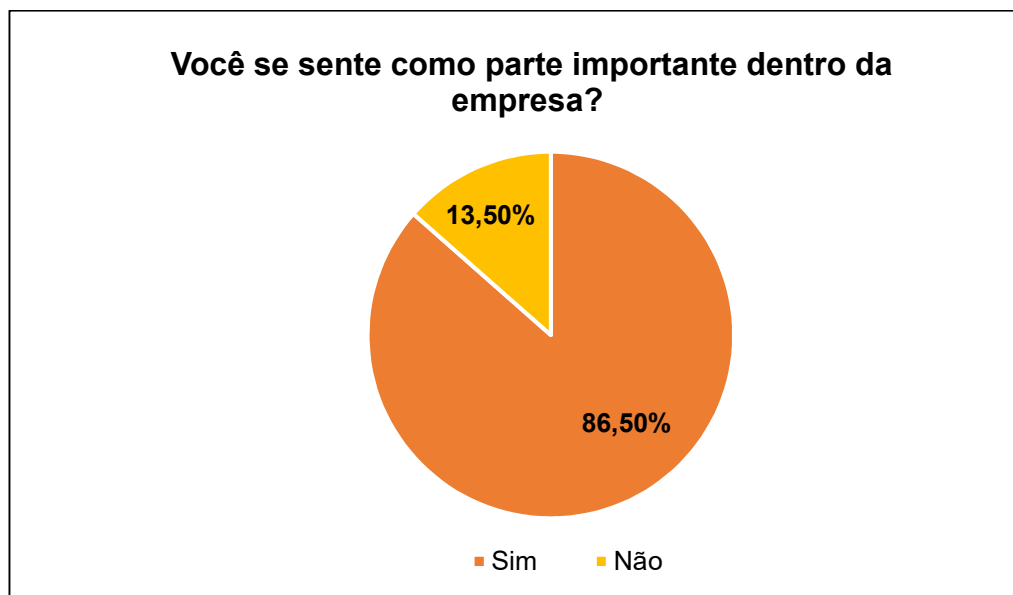
A integração de novos colaboradores, adotada por 43,8% das organizações, é essencial para inserir os profissionais na cultura organizacional, apresentando valores, normas e procedimentos internos. Oliveira (2022) destaca que uma integração bem estruturada aumenta a motivação inicial, acelera a adaptação e reduz a rotatividade, evidenciando o cuidado da empresa com o desenvolvimento do indivíduo desde o início de sua jornada.

As políticas de treinamentos e capacitações, presentes em 42,7% dos casos, permitem aprimorar habilidades técnicas e comportamentais, preparando os colaboradores para desafios atuais e futuros. Cervi e Froemming (2017) enfatizam que essas ações não apenas elevam a competência profissional, mas também promovem o crescimento pessoal, fortalecendo a cultura organizacional e a valorização do colaborador.

Os painéis ou mensagens motivacionais, utilizados por 37,5% das empresas, têm o objetivo de inspirar, reconhecer esforços e reforçar comportamentos desejados, atuando diretamente na motivação interna. Oliveira (2022) aponta que essas ações, mesmo que simples, demonstram que a empresa valoriza seus colaboradores, promovendo um clima organizacional positivo e incentivando maior engajamento.

Em seguida, a análise se volta para a percepção dos colaboradores sobre seu papel na empresa, buscando identificar se eles se sentem reconhecidos e considerados parte importante da organização.

Gráfico 4 - Importância Pessoal Percebida na Empresa



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os resultados demonstraram que 86,5% dos participantes afirmaram sentir-se importantes dentro da empresa onde trabalham, enquanto apenas 13,50% relataram não se sentirem valorizados. Esse dado é extremamente relevante, pois evidencia que a grande maioria dos colaboradores percebe reconhecimento e valor no ambiente laboral, aspecto essencial para o fortalecimento do vínculo organizacional.

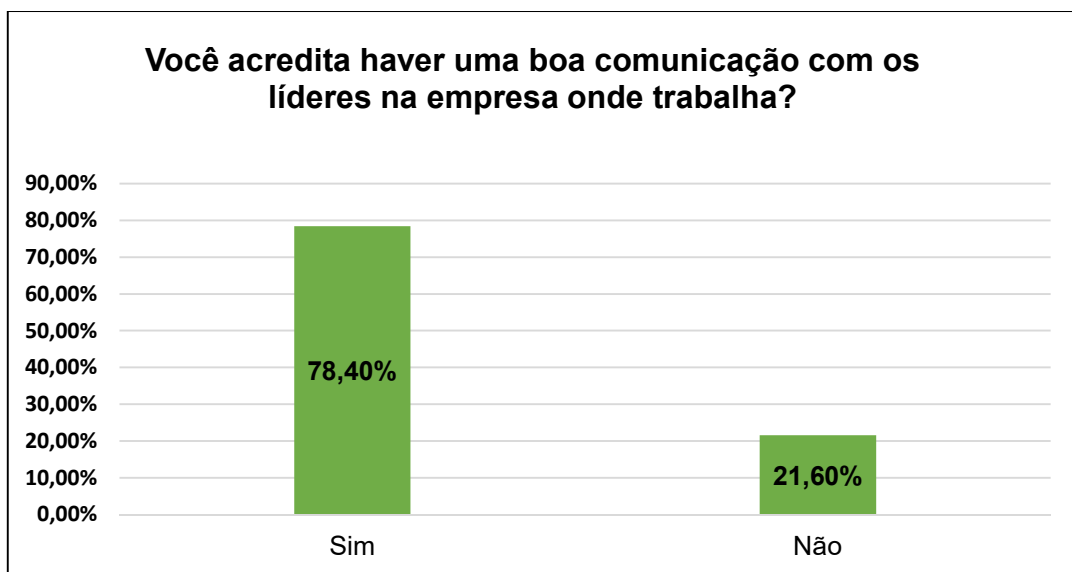
Conforme Mendes (2020, sem paginação), “sentir-se importante é uma necessidade que nasce e morre conosco e é, sem dúvida, uma das principais características que distinguem o ser humano dos demais seres”. Sendo a valorização uma característica inerente ao ser humano, sua análise no contexto do trabalho torna-se fundamental, considerando que este é o local onde o indivíduo passa grande parte de seu tempo e constrói relações significativas.

Dessa forma, o resultado positivo encontrado na pesquisa indica que as empresas analisadas atendem a um elemento básico para a existência e efetividade do Endomarketing: a valorização e o reconhecimento do público interno.

No setor gastronômico de Gramado, onde o atendimento personalizado é um dos pontos mais valorizados pelos turistas, colaboradores que não se sentem importantes tendem a entregar um serviço menos acolhedor. Portanto, fortalecer a valorização interna e investir em estratégias de Endomarketing que reforcem o papel do colaborador como parte essencial da empresa torna-se uma medida estratégica para manter a excelência no atendimento.

Nesse sentido, a próxima etapa da pesquisa busca compreender outro aspecto fundamental para o engajamento e a motivação dos colaboradores: a existência e a qualidade da comunicação entre os funcionários e os líderes da empresa.

Gráfico 5 – Comunicação com os líderes da empresa



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A comunicação é uma ferramenta essencial em qualquer empresa. Para que ela funcione bem, é necessário haver liberdade e acesso, permitindo que os colaboradores se comuniquem com seus líderes, seja para tirar dúvidas, relatar dificuldades ou propor melhorias. Muitas vezes, uma sugestão de quem está na prática, faz toda a diferença para o sucesso da empresa.

Segundo Lima e Silva (2017, p. 8), “com a comunicação interna e a oportunidade de se expressar e de dar opiniões, supervisores podem encontrar

grandes profissionais com maior facilidade. ” Ouvir os colaboradores permite conhecer melhor suas necessidades, motivações e ambições.

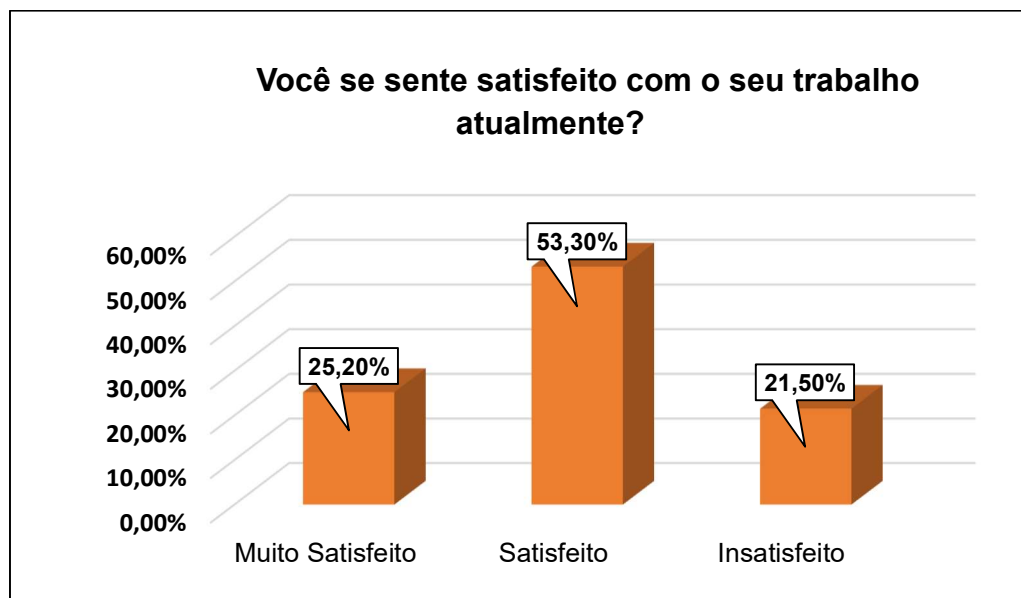
Esse diálogo é especialmente valorizado pelas novas gerações, que não se identificam com modelos de trabalho engessados, onde não há espaço para questionamentos ou participação ativa.

A forma como o líder se comunica com sua equipe influencia diretamente a visão que os colaboradores têm da empresa. Isso pode determinar sua permanência ou saída, pois impacta o sentimento de valorização e reconhecimento.

Os dados mostram que 78,4% dos participantes acreditam haver uma boa comunicação com seus líderes, o que revela uma postura aberta e receptiva da liderança. Por outro lado, 21,6% não compartilham dessa percepção, o que pode indicar problemas pontuais ou dificuldades em setores específicos, algo que deve ser observado com atenção pelas organizações.

Com base nisso, a pesquisa também buscou entender outro aspecto fundamental para a relação entre colaborador e empresa: o grau de satisfação dos funcionários com o trabalho que realizam atualmente.

Gráfico 6 – Satisfação no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A satisfação no trabalho é um ponto central não só para o bem-estar dos colaboradores, mas também para os resultados da própria organização. De acordo com os dados da pesquisa, 25,2% dos colaboradores se disseram muito satisfeitos,

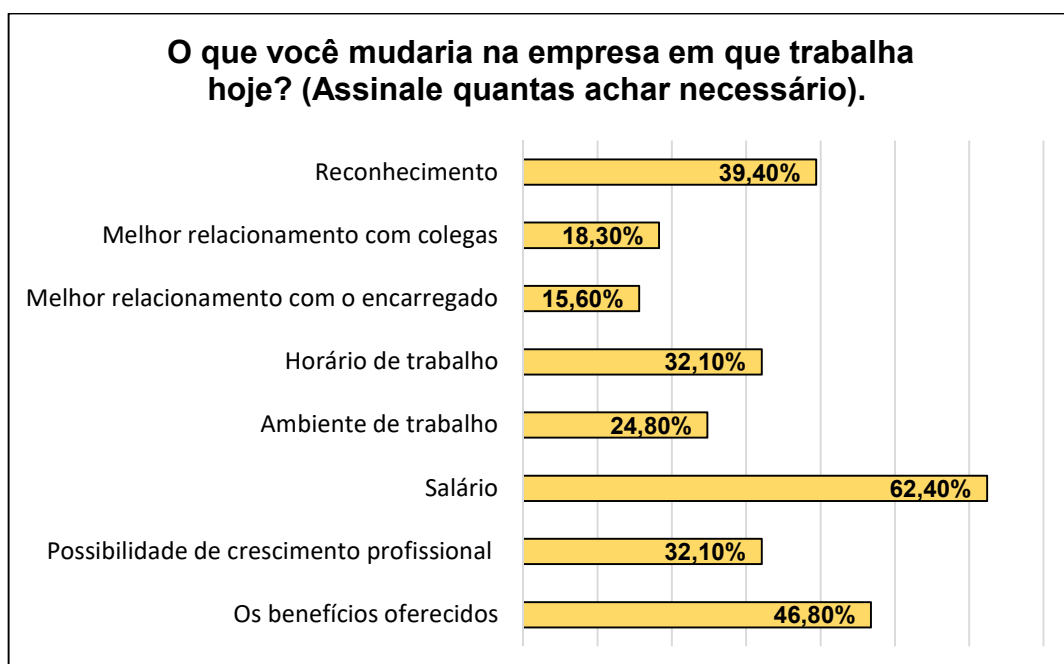
enquanto 53,3% afirmaram estar satisfeitos, somando 78,5% de respostas positivas. Isso mostra que, na maioria dos casos, o ambiente de trabalho é visto como um lugar positivo e que motiva, o que pode estar relacionado a fatores como valorização, boa comunicação e reconhecimento.

Segundo Lazzareschi (2024), os trabalhadores tendem a estar mais satisfeitos quando têm espaço para desenvolver suas habilidades e quando se sentem valorizados. Isso reforça que a satisfação vai além de questões básicas, e tem muito a ver com como a pessoa se sente no dia a dia do trabalho, especialmente em relação ao seu crescimento e à forma como é reconhecida.

Por outro lado, 21,5% dos participantes disseram estar insatisfeitos, o que representa uma parcela importante. Essa insatisfação pode estar ligada à falta de reconhecimento, problemas de comunicação, sobrecarga ou poucas chances de crescimento dentro da empresa, fatores que afetam diretamente o clima organizacional e podem aumentar a saída de funcionários. Por isso, é fundamental que a empresa observe essas questões de perto e busque melhorias para manter um ambiente de trabalho mais equilibrado e motivador para todos.

Diante disso, tornou-se necessário investigar de forma mais específica quais aspectos os colaboradores acreditam que deveriam ser melhorados. Para isso, a questão seguinte buscou identificar diretamente a percepção dos participantes.

Gráfico 7 - Aspectos apontados para melhoria nas empresas



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os colaboradores puderam escolher mais de uma alternativa, o que permite identificar com clareza os pontos que, na visão deles, mais precisam de mudança na empresa. A pesquisa apontou que o aspecto mais citado pelos colaboradores em relação ao que gostariam de mudar na empresa foi o salário (62,40%), evidenciando a remuneração como a principal fonte de insatisfação. Em seguida, aparecem os benefícios oferecidos (46,80%) e o reconhecimento (39,40%), fatores que indicam a necessidade de maior valorização e incentivo por parte da organização. A possibilidade de crescimento profissional (32,10%) e o horário de trabalho (32,10%) também foram mencionados por uma parcela significativa, demonstrando que muitos funcionários sentem falta de perspectivas de carreira e de maior flexibilidade na jornada. Já o ambiente de trabalho (24,80%), o relacionamento com colegas (18,30%) e o relacionamento com o encarregado (15,60%) tiveram menor índice de indicação, sugerindo que, embora existam pontos a serem melhorados nas interações interpessoais e no clima organizacional, os maiores desafios da empresa estão relacionados a fatores como remuneração e benefícios.

Nesse sentido, destaca-se a importância de ações estratégicas de Endomarketing, que possam contribuir para o reconhecimento, valorização e motivação interna, favorecendo tanto a satisfação quanto o engajamento dos colaboradores.

No que se refere ao salário, Soares (2018) recomenda algumas ações como a implantação de um plano de cargos e salários, a elaboração de um bom descritivo de funções ou até mesmo a adoção de um sistema de premiações, como forma de aumentar a competitividade e reduzir a insatisfação. Já no que diz respeito ao reconhecimento, novamente surge a importância da valorização do colaborador e da demonstração de gratidão por seu comprometimento, seja por meio de prêmios ou até mesmo de elogios, que muitas vezes apresentam o mesmo efeito ao evidenciar que o bom desempenho tem sido percebido pela organização.

Com relação aos benefícios, estes fazem parte complementar do sistema de remuneração e, portanto, é fundamental compreender quais são os que mais chamam a atenção dos colaboradores, de acordo com suas necessidades e realidades. Ofertar um pacote de benefícios satisfatório é tão importante quanto o próprio salário, uma vez que ambos estão diretamente relacionados à atratividade e à retenção de talentos.

No que diz ao horário de trabalho, está também foi uma das opções assinaladas pelos participantes, possivelmente em razão das especificidades do setor

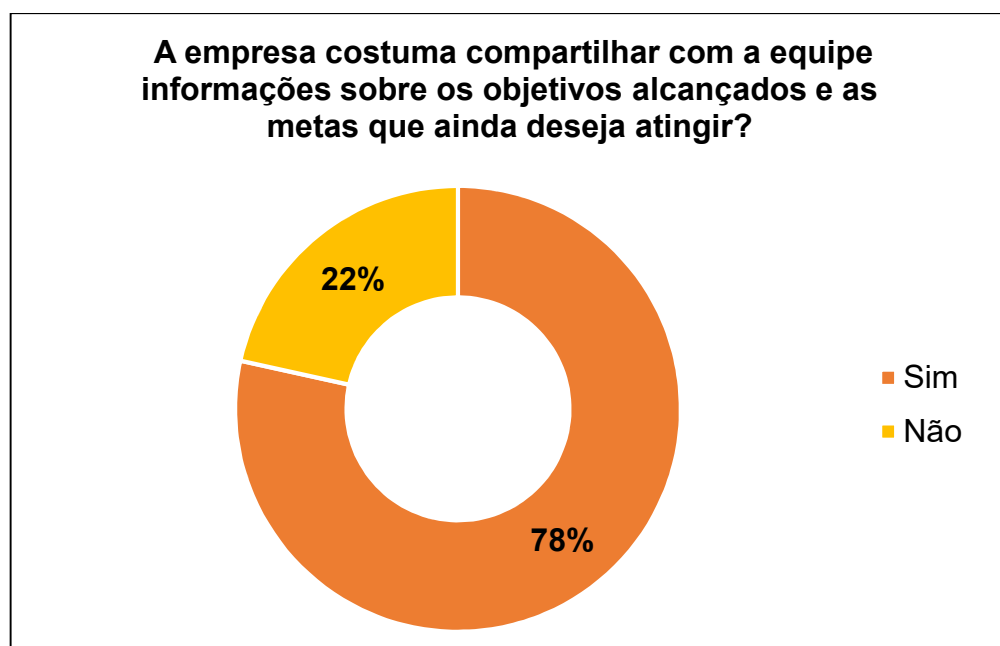
gastronômico, no qual os colaboradores precisam trabalhar em finais de semana e cumprir escalas diferenciadas. Essa característica, quando não bem administrada, pode gerar desgaste físico e emocional, além de impactar no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Outro ponto de destaque foi a possibilidade de crescimento profissional, revelando que parte dos colaboradores percebe a ausência de planos de carreira estruturados ou de oportunidades claras de promoção. A falta de perspectiva futura pode desmotivar, aumentar a rotatividade e comprometer o engajamento. Nesse aspecto, investir em treinamentos, capacitações e políticas de desenvolvimento interno pode contribuir não apenas para o crescimento do funcionário, mas também para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Por fim, embora o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas e o relacionamento com o encarregado tenham sido menos apontados, não deixam de ser relevantes. O clima organizacional influencia diretamente no bem-estar e no desempenho, sendo importante promover ações que estimulem a comunicação clara, a cooperação entre equipes e a liderança participativa.

Dando prosseguimento, a próxima questão analisada refere-se ao compartilhamento de informações dentro da organização, abordando o nível de transparência na comunicação interna.

Gráfico 8 – Compartilhamento de informações sobre objetivos e metas



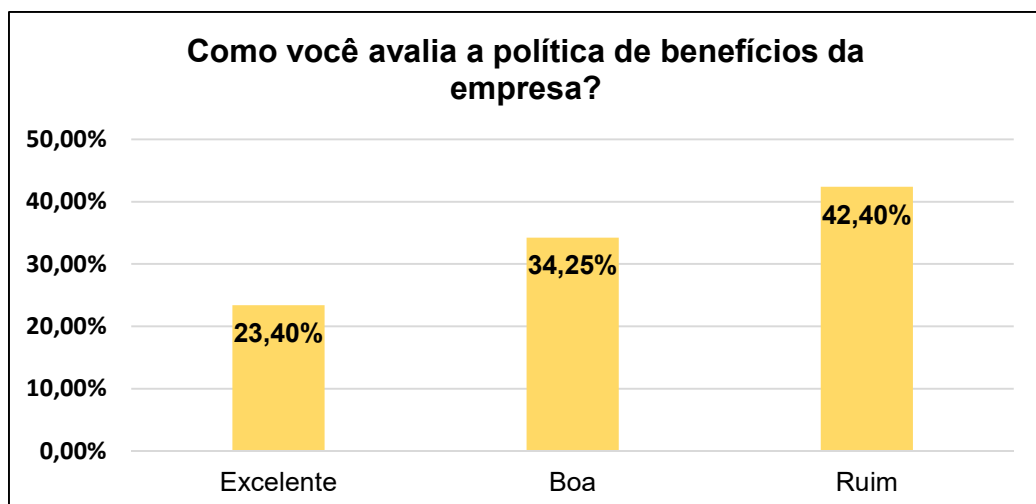
A pesquisa mostrou que a maioria dos colaboradores (78%) afirmou que a empresa costuma compartilhar informações sobre os objetivos já alcançados e as metas que ainda deseja atingir, enquanto 22% disseram que isso não acontece. Isso indica que a organização apresenta um nível satisfatório de transparência na comunicação interna, permitindo que os funcionários conheçam tanto as conquistas quanto os desafios futuros.

Esse tipo de prática é muito importante, pois ajuda a alinhar os colaboradores com os objetivos da empresa, além de aumentar o engajamento e a motivação. Quando os profissionais entendem de que forma seu trabalho contribui para os resultados da organização, eles se sentem mais valorizados e envolvidos. Chiavenato (2014) ressalta que a comunicação organizacional é um processo contínuo de troca de informações, que integra pessoas e metas, promovendo confiança e cooperação.

Mesmo com o resultado positivo, é importante considerar os 22% que disseram não ter acesso a essas informações. A falta de clareza pode gerar ruídos, interpretações equivocadas e até sensação de exclusão. Por isso, é fundamental que a empresa mantenha e amplie seus canais de comunicação interna, usando estratégias de Endomarketing, como reuniões periódicas, murais informativos e encontros de feedback, garantindo que todos os colaboradores recebam as informações de forma clara e consistente.

Além da comunicação, outro ponto que exerce influência direta na motivação diz respeito aos benefícios oferecidos. Nesse sentido, a questão seguinte buscou compreender a percepção dos participantes sobre esse aspecto.

Gráfico 9 – Avaliação dos benefícios



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

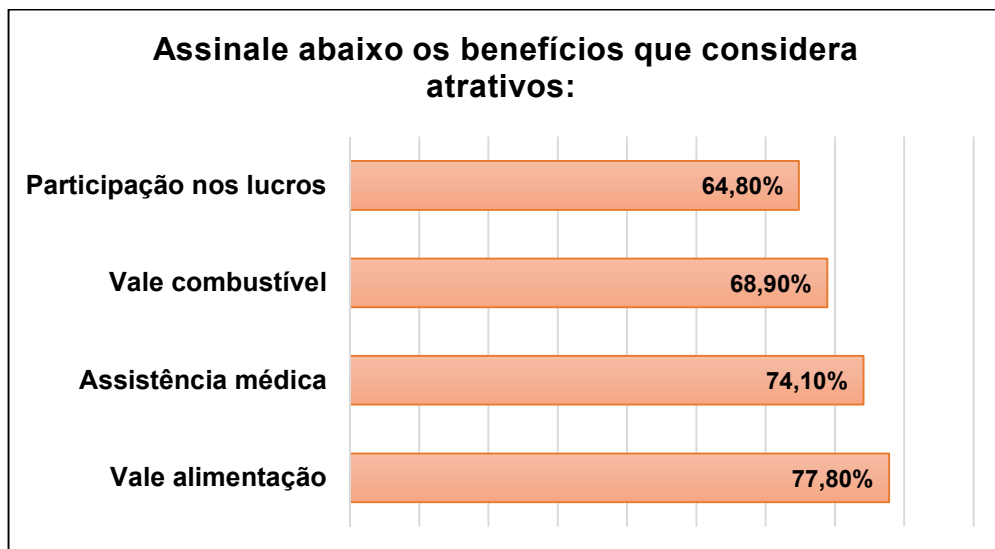
Ao analisar a política de benefícios da empresa, nota-se que 42,40% dos colaboradores a consideram ruim, 34,25% avaliam como boa e apenas 23,40% a classificam como excelente. Esses números mostram que uma parcela significativa dos funcionários ainda percebe os benefícios oferecidos como insatisfatórios. Uma política de benefícios bem estruturada é essencial para a motivação e retenção de talentos, pois demonstra o cuidado da empresa com o bem-estar e a satisfação de seus colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2014), práticas que valorizam os funcionários, incluindo benefícios adequados, contribuem para o engajamento e o alinhamento com os objetivos da organização. Além disso, Costa (2017, p. 5) reforça que as vantagens econômicas oferecidas aos colaboradores devem servir como incentivo, fortalecendo sua fidelidade e proporcionando melhor qualidade de vida.

Diante disso, é fundamental que a empresa reavalie sua política de benefícios, identificando pontos que possam ser aprimorados para atender melhor às expectativas da equipe. A adoção de ações estratégicas de Endomarketing, como uma comunicação clara sobre os benefícios e ajustes de acordo com as necessidades dos colaboradores, pode aumentar a percepção de valorização e a satisfação interna.

Com o intuito de aprofundar essa análise, a questão seguinte buscou identificar especificamente quais benefícios são considerados mais atrativos pelos colaboradores.

Gráfico 10 - Benefícios mais atrativos



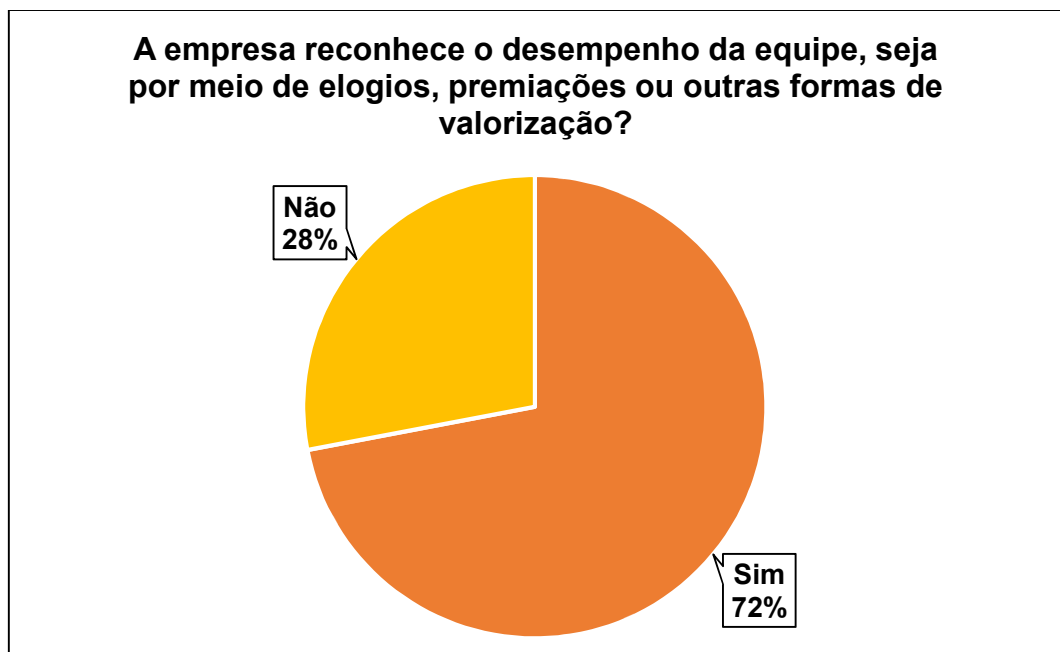
Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os colaboradores puderam escolher mais de um benefício que consideram atrativo. Os resultados revelam que o benefício mais valorizado é o vale-alimentação (77,8%), indicando que o apoio na alimentação é uma prioridade clara. Em seguida, a assistência médica (74,1%) reforça a importância atribuída aos cuidados com a saúde. O vale-combustível (68,9%) destaca a relevância do auxílio nos custos de transporte diário. Já a participação nos lucros (64,8%) demonstra que benefícios financeiros atrelados ao desempenho também são valorizados, embora recebam menos destaque em comparação com os benefícios básicos.

De forma geral, os resultados indicam que os colaboradores priorizam benefícios que impactam diretamente no seu dia a dia e bem-estar, como alimentação, saúde e transporte. Benefícios financeiros ligados ao desempenho também são importantes, mas têm menor prioridade. Diante disso, as empresas devem reforçar ou melhorar os benefícios mais valorizados.

Além dos benefícios, outro fator que influencia diretamente a motivação e satisfação dos colaboradores é o reconhecimento do desempenho. Por isso, a próxima pergunta da pesquisa buscou avaliar como os participantes percebem essa prática.

Gráfico 11 - Reconhecimento do desempenho da equipe



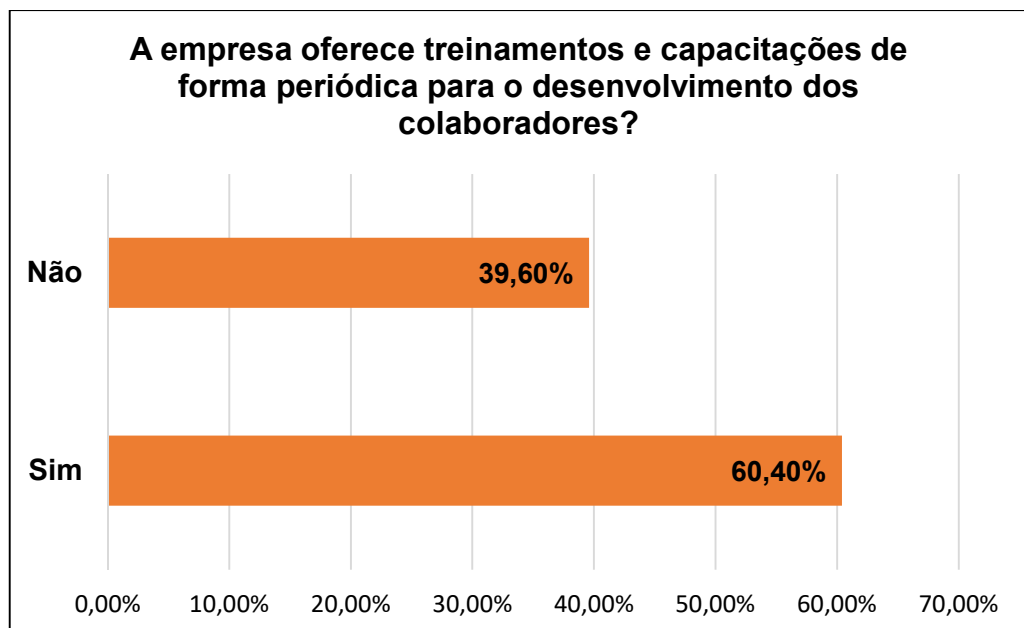
Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A pesquisa revelou que 72% dos colaboradores percebem que a empresa reconhece o desempenho da equipe, enquanto 28% não percebem esse reconhecimento. Esses dados indicam que a maior parte dos colaboradores se sente valorizada, mas ainda existe uma parcela significativa que não percebe esse reconhecimento, o que pode impactar diretamente na motivação e no engajamento.

O reconhecimento do desempenho é considerado um fator central para a satisfação e retenção dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2020), “reconhecimento é um dos principais motivadores no trabalho, pois reforça comportamentos desejáveis e aumenta o comprometimento do colaborador com os objetivos da organização”. Assim, empresas que investem em práticas claras de valorização tendem a melhorar o clima organizacional e reduzir a rotatividade.

A próxima questão investiga se a empresa oferece treinamentos e capacitações de forma periódica, evidenciando o cuidado com seus colaboradores.

Gráfico 12 – Treinamento e capacitações



A pesquisa mostrou que 60,40% dos colaboradores recebem treinamentos e capacitações com frequência, enquanto 39,60% disseram que não têm acesso a esse tipo de prática. Esse resultado indica que a maioria percebe que a empresa investe na qualificação dos funcionários. No entanto, ainda existe um grupo significativo que não vê essas oportunidades, o que pode causar dificuldades no crescimento profissional e na adaptação à cultura da empresa.

Conforme Menegon e Zambarda (2019), a qualificação da mão de obra representa um desafio constante para as organizações, principalmente no momento da chegada de novos colaboradores, já que adequá-los aos padrões da empresa demanda investimento em capacitação. Assim, a presença de treinamentos se torna um diferencial competitivo, garantindo maior alinhamento entre colaboradores e empresa.

Complementando essa perspectiva, Silva, Kolling e Cornelius (2017) destacam que os treinamentos proporcionam aos colaboradores confiança em suas habilidades e preparo para lidar com situações diversas, indo além do ambiente teórico e trazendo benefícios tanto para o funcionário quanto para a organização.

Dessa forma, os dados da pesquisa reforçam que, ao investir em capacitações, a empresa contribui não apenas para o desempenho individual, mas também para a consolidação de um ambiente organizacional mais produtivo.

No entanto, para que esse processo de desenvolvimento seja realmente efetivo, não basta apenas capacitar. É fundamental que o colaborador receba feedback constante, sendo informado sobre seus pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorado. Isso garante alinhamento entre as expectativas da organização e a evolução profissional do indivíduo. Assim, a próxima questão analisada refere-se ao feedback.

Gráfico 13 – Feedback



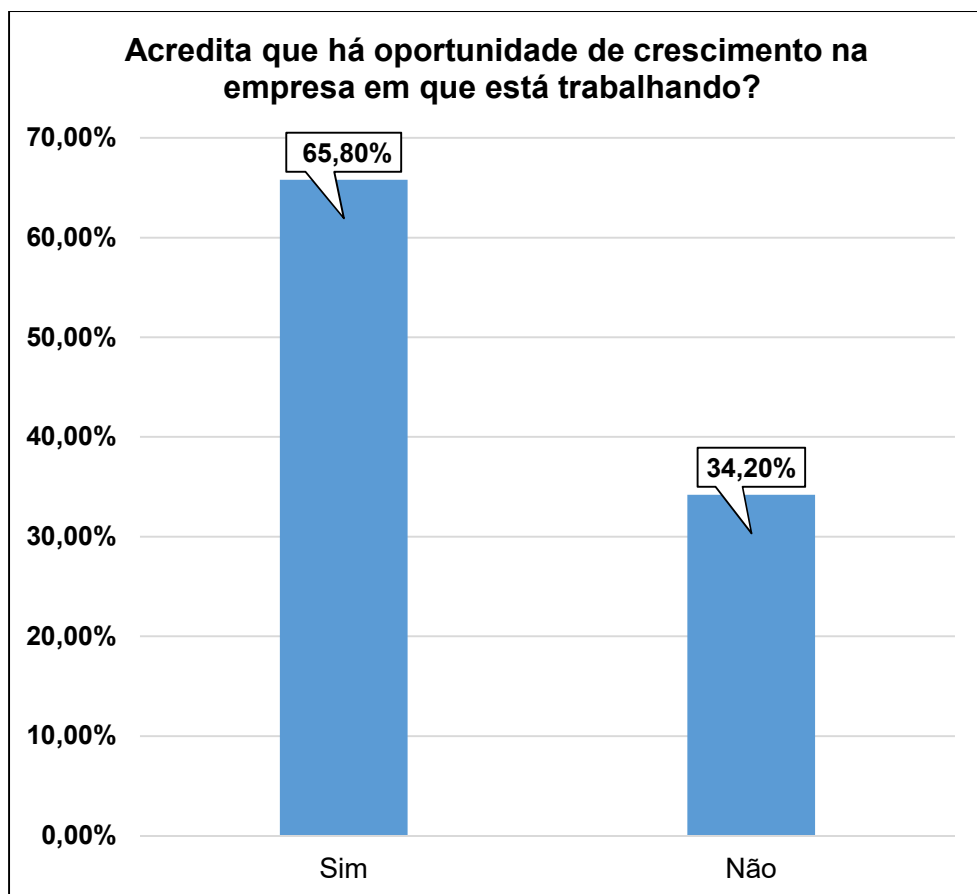
Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os dados da pesquisa indicam que 75,70% dos colaboradores afirmam receber feedback sobre seu desempenho, enquanto 24,30% relataram não receber. Esse resultado demonstra que a maioria tem acesso a esse processo de avaliação, o que é positivo para a organização, uma vez que o feedback é reconhecido como uma ferramenta essencial no desenvolvimento profissional.

O feedback é um momento de atenção individualizada, em que o colaborador pode refletir sobre o que tem feito, reconhecer seus pontos fortes e também perceber o que precisa melhorar. Além disso, faz com que ele se sinta valorizado e parte importante da organização. Por isso, é uma prática que merece ser incentivada, já que tem grande impacto nos resultados da empresa.

Dando continuidade ao estudo, a próxima questão investigada trata sobre as oportunidades de crescimento dentro da empresa.

Gráfico 14 – Oportunidade de crescimento



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os resultados da pesquisa mostram que 65,80% dos colaboradores acreditam ter oportunidades de crescimento dentro da empresa, enquanto 34,20% afirmam não ter essa possibilidade.

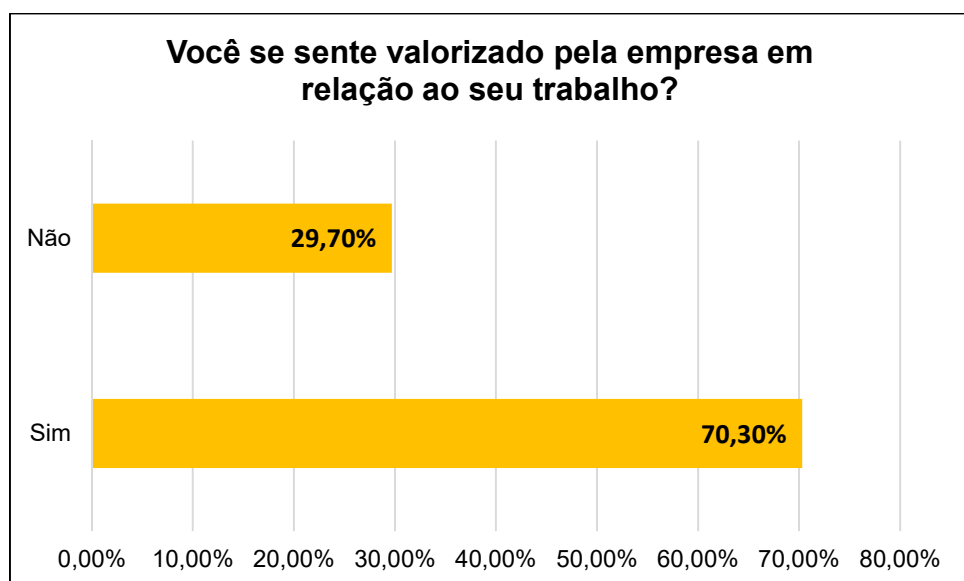
A existência de oportunidades de crescimento é um fator decisivo para a motivação e retenção de talentos, pois quando o colaborador percebe chances reais de se desenvolver e alcançar novos patamares na carreira, tende a se engajar mais com os objetivos da empresa. Por outro lado, a ausência dessa percepção pode gerar desmotivação, rotatividade e perda de produtividade.

Para possibilitar o crescimento dentro de uma organização, o recrutamento interno é geralmente utilizado, isto é, a contratação de funcionários já admitidos na empresa para cargos de nível superior, ao invés de buscá-los no mercado. Dentro desse contexto, Chiavenato (2020) apontam que o recrutamento interno funciona como um importante aliado das organizações, atuando como fator motivacional ao incentivar os colaboradores a se aperfeiçoarem e buscarem crescimento profissional de forma eficiente e eficaz.

Oportunizar o crescimento dentro da organização é uma das principais formas de retenção de pessoal.

Na sequência, é importante refletir sobre a valorização dos colaboradores no ambiente organizacional, aspecto que também influencia diretamente na motivação.

Gráfico 15 - Valorização dos colaboradores pela empresa



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Na pesquisa realizada, 70,30% dos participantes disseram que se sentem valorizados pela empresa, enquanto 29,70% afirmaram que não se sentem. Esse resultado mostra que a maioria dos colaboradores percebe reconhecimento pelo trabalho que realiza. Isso pode estar ligado a elogios, oportunidades de crescimento ou um bom ambiente de trabalho.

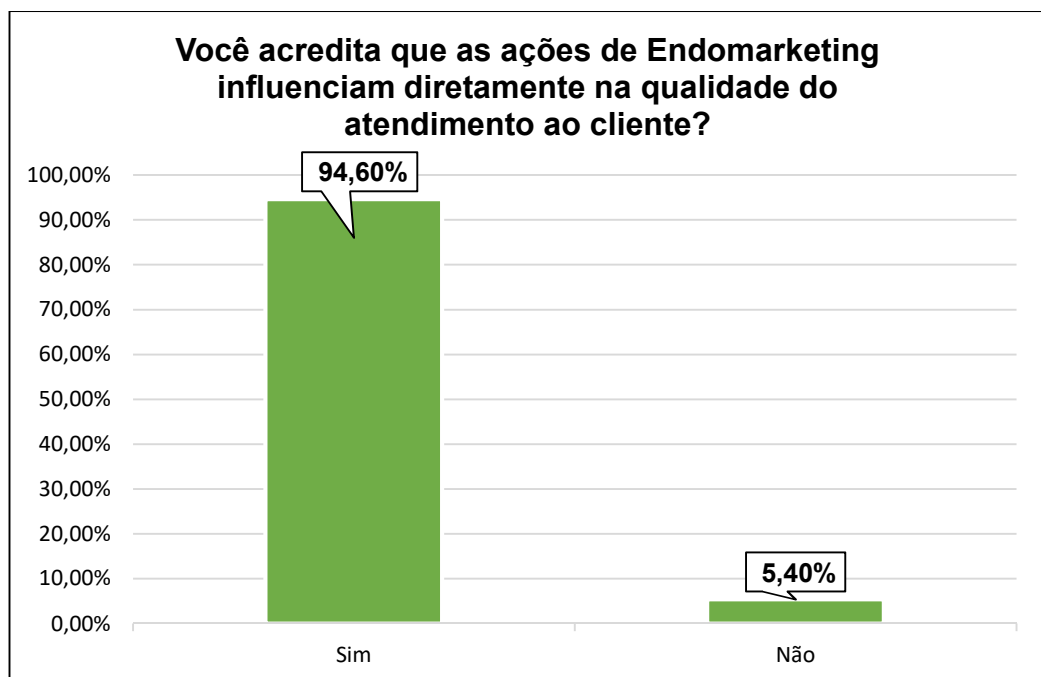
Por outro lado, quase um terço das pessoas sente que não tem esse reconhecimento, o que pode ser um problema. Funcionários que não se sentem valorizados tendem a ficar desmotivados, o que afeta diretamente o desempenho, o clima organizacional e até a permanência na empresa.

De acordo com Chiavenato (2020), o reconhecimento no ambiente de trabalho é um dos principais fatores motivacionais, pois tem ligação direta com a autoestima, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Quando os funcionários se sentem reconhecidos, tendem a se manter mais motivados e comprometidos com os resultados da empresa.

Diante disso, é importante que a empresa invista em ações de valorização, como feedbacks e programas de reconhecimento.

A partir disso, considerou-se relevante analisar se as ações de Endomarketing, impactam diretamente na qualidade do atendimento prestado ao cliente.

Gráfico 16 - Endomarketing e sua influência no atendimento ao cliente



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Na pesquisa realizada, 94,6% dos participantes afirmaram que acreditam que as ações de Endomarketing influenciam diretamente na qualidade do atendimento ao cliente, enquanto apenas 5,4% disseram que não. Esse dado mostra de forma clara que a maioria reconhece o impacto direto das ações internas no desempenho externo da empresa, especialmente no contato com o cliente.

O Endomarketing vai além de simples comunicações internas, ele busca criar uma cultura organizacional positiva, onde o colaborador se sinta parte essencial da empresa. E quando isso acontece, o reflexo aparece no atendimento: mais empatia, mais atenção e mais qualidade.

De acordo com Medeiros (2021), quando a empresa se comunica bem com quem está dentro, o cliente percebe isso do lado de fora. Ou seja, o colaborador que se sente valorizado e envolvido com os objetivos da empresa tende a entregar um atendimento melhor.

Diante disso, é relevante observar se as ações internas aplicadas pelas organizações, como treinamentos, de fato contribuem para que os colaboradores se sintam preparados a desempenhar suas funções com maior qualidade no contato com o cliente.

Gráfico 17 - Percepção sobre o preparo para atender o cliente



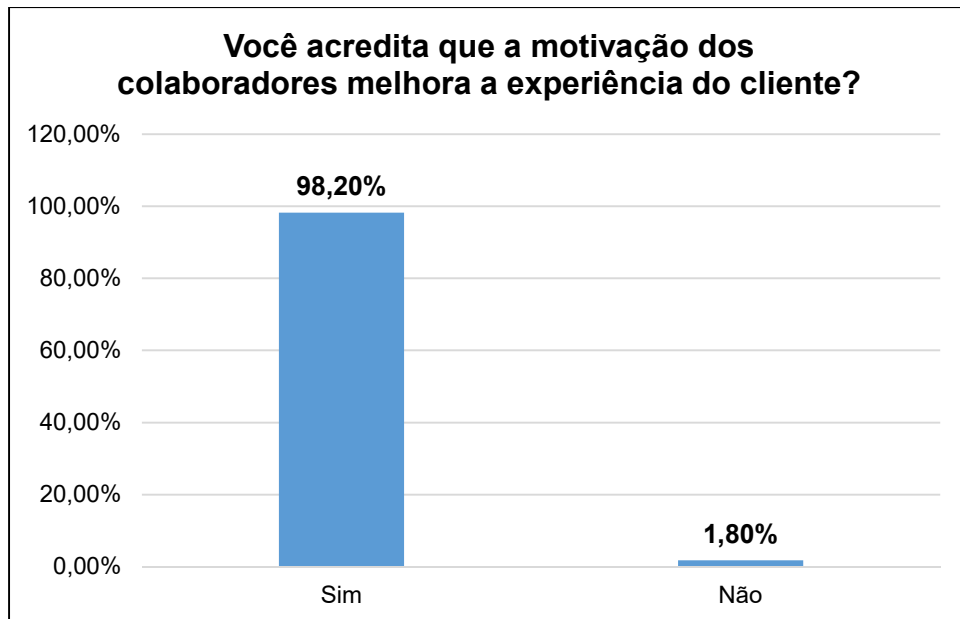
Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

O gráfico demonstra que 78% dos colaboradores afirmam sentir-se preparados para oferecer um bom atendimento em função das ações internas da empresa,

enquanto 22% não compartilham dessa percepção. Esse resultado mostra que, para a maioria, treinamentos e práticas de Endomarketing contribuem diretamente para o desempenho no atendimento. Segundo Medeiros (2021), quando a organização mantém uma comunicação eficaz com seus colaboradores, esse reflexo se torna evidente no contato com o cliente, fortalecendo a qualidade do serviço prestado. No entanto, a parcela de 22% que não se sente preparada aponta para a necessidade de ampliar e aperfeiçoar essas ações, a fim de garantir que todos os profissionais tenham condições de atender com excelência.

O gráfico evidencia que as ações internas da empresa têm influência direta na preparação do colaborador para o atendimento, mas também revela que ainda há pontos a serem aprimorados. Nesse sentido, é necessário refletir não apenas sobre a capacitação técnica, mas também sobre o quanto a motivação dos profissionais impacta a experiência vivida pelo cliente.

Gráfico 18 - Como a Motivação Impacta o Atendimento



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os resultados da pesquisa mostram que 98,2% dos colaboradores acreditam que a motivação influencia a experiência do cliente, enquanto apenas 1,8% não percebem essa relação. Esses números indicam que quase todos os colaboradores reconhecem a importância de se sentir motivados para oferecer um atendimento de qualidade.

Quando os colaboradores estão engajados e valorizados, eles tendem a prestar um serviço mais atencioso e eficiente, o que melhora a percepção do cliente sobre a empresa. Mesmo uma pequena parcela que não percebe essa relação não muda o fato de que a motivação é um fator chave para garantir satisfação e fidelização.

Portanto, investir em estratégias de motivação, como Endomarketing, beneficia não apenas os colaboradores, mas também fortalece a experiência do cliente.

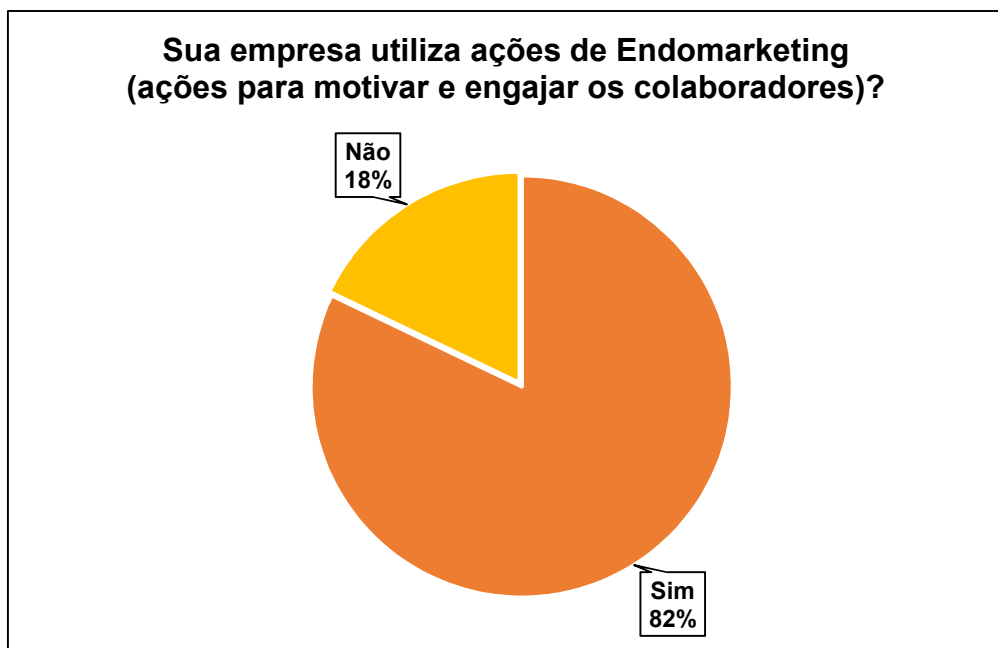
Com isso, conclui-se a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa realizada com os colaboradores, destacando suas percepções sobre motivação, engajamento e impacto no atendimento ao cliente.

4.2.1 Apresentação dos Resultados com os Gestores

Na sequência, apresentam-se os resultados da pesquisa aplicada aos gestores do setor gastronômico em Gramado. O questionário destinado a esse grupo abordou aspectos relacionados à percepção dos líderes sobre as práticas de Endomarketing em suas empresas. Essa etapa da pesquisa visa compreender o ponto de vista dos gestores, fundamental para a análise integrada das estratégias organizacionais e seu impacto no ambiente interno.

A primeira pergunta direcionada aos gestores buscou identificar se suas empresas utilizam ações de Endomarketing voltadas à motivação e ao engajamento dos colaboradores.

Gráfico 19 - Adoção de Endomarketing



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os resultados mostraram que 82% dos gestores afirmaram adotar ações de Endomarketing, enquanto 18% responderam negativamente. Esse resultado indica que a maioria das empresas reconhece a importância de investir em práticas que motivem e engajem seus colaboradores, o que impacta diretamente no desempenho e na satisfação do cliente.

Como destacam Oliveira e Zuza (2021), o Endomarketing é uma ferramenta essencial para alinhar os objetivos da organização com as necessidades dos colaboradores, fortalecendo a motivação e o comprometimento interno.

Portanto, o alto percentual de gestores que afirmam adotar ações de Endomarketing sugere uma preocupação das empresas com o bem-estar e motivação de seus colaboradores, o que pode se refletir positivamente nos resultados. Já a parcela que não utiliza tais ações revela que ainda há organizações que deixam de explorar esse recurso estratégico, muitas vezes por falta de estrutura ou desconhecimento.

A próxima pergunta da pesquisa buscou identificar quais ações de Endomarketing são efetivamente realizadas pelas empresas. O objetivo foi compreender não apenas a existência dessas práticas, mas também os tipos de ações utilizadas, permitindo analisar como as iniciativas voltadas à motivação e ao engajamento dos colaboradores são aplicadas na prática organizacional.

Gráfico 20 - Ações Realizadas



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

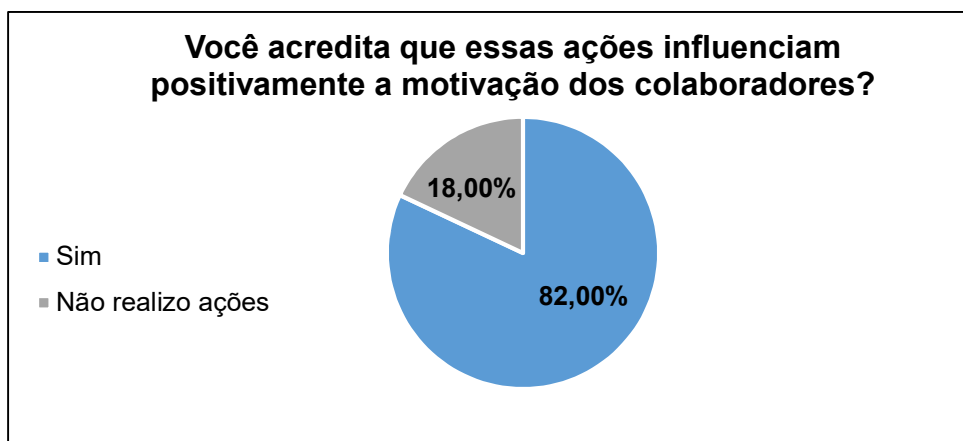
A pesquisa demonstrou que, como os gestores podiam selecionar mais de uma alternativa, as ações de Endomarketing mais recorrentes nas empresas estão relacionadas a reuniões e feedbacks (60%), seguidas de treinamentos e capacitações (55%) e eventos e confraternizações (50%). Já o reconhecimento e as premiações foram mencionados por 40% dos gestores, enquanto a comunicação interna, por meio de murais e informativos, correspondeu a 35% das respostas.

Esses resultados evidenciam a ênfase das organizações em ações voltadas à comunicação direta e ao desenvolvimento profissional, embora práticas de valorização simbólica e comunicação formal ainda sejam aplicadas em menor escala.

Segundo Brum (2017), o Endomarketing deve atuar como um elo estratégico, promovendo a integração entre colaboradores e empresa por meio de uma comunicação clara e contínua. Nesse sentido, a predominância das reuniões e feedbacks reflete a busca pela transparência no relacionamento interno. Além disso, Marras (2016) destaca que programas de treinamento e desenvolvimento funcionam como instrumentos motivacionais, pois permitem o aperfeiçoamento das competências e o crescimento profissional, o que está em consonância com o percentual significativo dessa prática na pesquisa. Por outro lado, o reconhecimento formal e a comunicação estruturada, apesar de relevantes, aparecem em menor proporção, indicando que ainda há espaço para ampliar iniciativas que fortaleçam o engajamento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores.

A questão seguinte buscou identificar se os gestores acreditam que as ações de Endomarketing influenciam positivamente na motivação dos colaboradores.

Gráfico 21 - Opinião dos gestores quanto ao impacto das ações na motivação



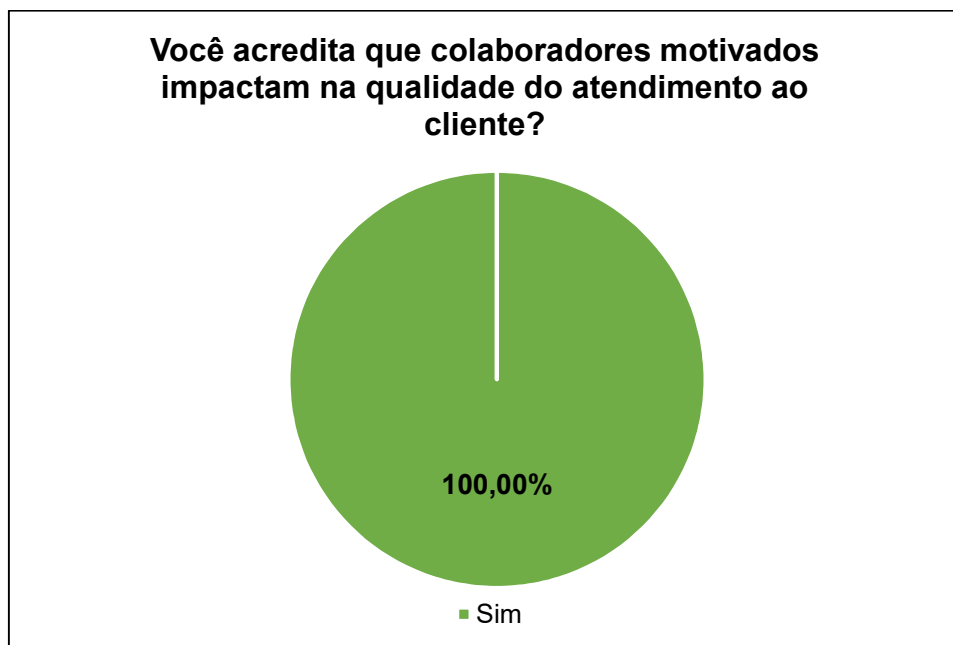
Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A análise dos dados revelou que todos os gestores que realizam ações de Endomarketing (82%) acreditam no impacto positivo dessas iniciativas sobre a motivação dos colaboradores. Esse resultado reforça a relevância do Endomarketing como ferramenta estratégica de gestão de pessoas, uma vez que práticas voltadas ao reconhecimento, à comunicação e ao desenvolvimento profissional contribuem para fortalecer o engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho.

Conforme Chiavenato (2020), a motivação está diretamente relacionada à forma como o colaborador percebe seu valor dentro da organização, sendo essencial que a empresa desenvolva ações que promovam reconhecimento e oportunidades de crescimento. De maneira complementar, Brum (2017) destaca que o Endomarketing, ao alinhar os objetivos organizacionais às necessidades dos funcionários, cria um ambiente mais participativo e engajado, favorecendo a produtividade e os resultados coletivos.

Nesse sentido, buscou-se verificar a percepção dos gestores quanto à ideia de que colaboradores motivados impactam diretamente na qualidade do atendimento ao cliente.

Gráfico 22 - Motivação dos colaboradores e experiência do cliente



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Todos os gestores entrevistados concordam que colaboradores motivados influenciam diretamente na qualidade do atendimento ao cliente. No entanto, 18% dos

respondentes afirmaram não realizar nenhuma ação de Endomarketing, conforme identificado na análise.

Entre os 82% que disseram adotar algum tipo de ação, apenas 40% mencionaram iniciativas de reconhecimento e premiação (Gráfico 20), e somente 35% utilizam uma comunicação interna mais estruturada. Ou seja, mesmo reconhecendo a importância da motivação, ainda são poucas as empresas que investem em práticas simbólicas e organizadas que realmente valorizem seus colaboradores.

Parece que o foco ainda está muito nas ações operacionais, como reuniões e treinamentos, que são importantes, mas não bastam para criar um ambiente de trabalho que realmente engaje as pessoas. As estratégias que mexem mais com o emocional e com a cultura da empresa, como o reconhecimento constante e uma boa comunicação interna acabam ficando de lado, e isso é fundamental para que o colaborador se sinta parte do time.

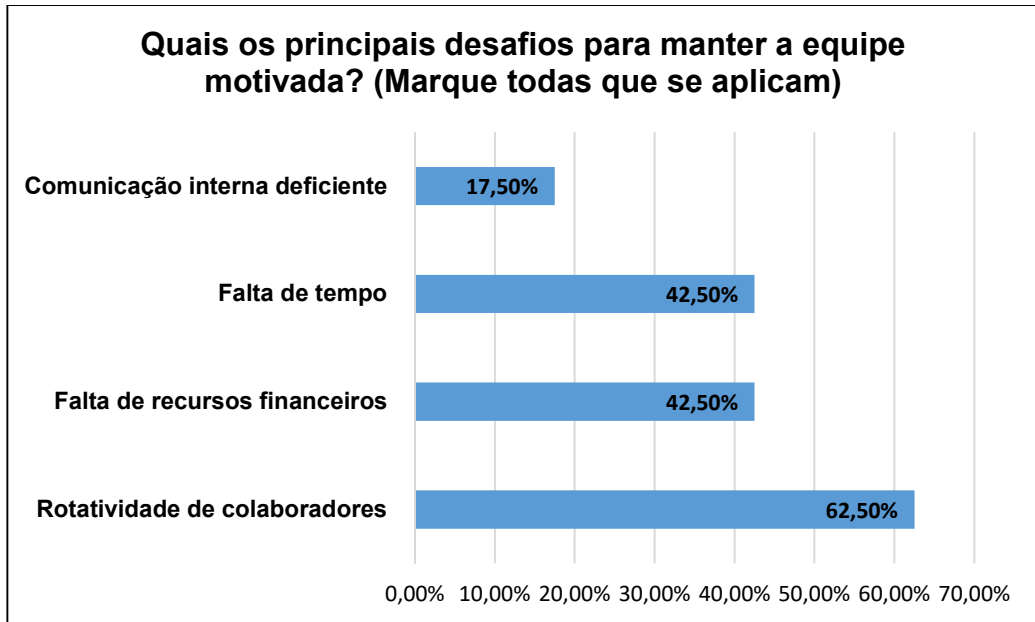
Além disso, embora todos os gestores reconheçam que a motivação dos colaboradores impacta a qualidade do atendimento, só 82% realizam ações práticas para motivar a equipe (Gráfico 19). Isso mostra que a motivação não fica só dentro da empresa, mas também aparece no jeito como o cliente é atendido.

Como mencionam Kotler e Keller (2018), a motivação dos colaboradores influencia diretamente a percepção que o cliente tem da empresa, já que o atendimento é uma forma de mostrar a cultura do lugar. Brum (2017) também reforça isso, destacando que funcionários engajados passam mais confiança e credibilidade, o que fortalece a imagem da empresa para o público.

Então, apesar das empresas saberem da importância de motivar a equipe para melhorar a experiência do cliente, ainda falta colocar em prática ações mais estruturadas e constantes que realmente façam a diferença.

A partir disso, a pesquisa seguiu buscando entender quais são os principais desafios que as empresas enfrentam para manter a equipe motivada, para descobrir o que está dificultando a adoção de práticas eficazes de Endomarketing.

Gráfico 23 – Desafios para manter a equipe motivada



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os gestores puderam selecionar mais de uma alternativa. A análise dos resultados indica que os maiores desafios para manter a equipe motivada estão relacionados à alta rotatividade de colaboradores (62,5%). Em seguida, destacam-se a falta de recursos financeiros (42,5%) e a escassez de tempo para implementar ações de motivação (42,5%). Ainda que em menor proporção, a comunicação interna deficiente também foi apontada como um fator relevante (17,5%).

A rotatividade de colaboradores foi o desafio mais citado pelos gestores. Nesse ponto, torna-se essencial refletir sobre a efetividade e a qualidade das ações atualmente aplicadas. Não basta apenas implementar ações de Endomarketing; é fundamental analisar como essas ações são conduzidas no dia a dia. Por exemplo, afirmar que há reuniões frequentes, como demonstrado no Gráfico 20 (Ações realizadas), não é suficiente se, nessas reuniões, prevalece um clima negativo e de críticas. A forma como essas ações são tratadas, vivenciadas e percebidas pelos colaboradores é tão importante quanto sua existência.

O destaque para a alta rotatividade é particularmente relevante no setor gastronômico de Gramado, que sofre forte influência da sazonalidade do turismo e da consequente instabilidade da mão de obra. Essa percepção local acompanha também o cenário nacional: segundo dados da Associação Nacional de Restaurantes (ANR), a taxa de rotatividade no setor de bares e restaurantes atingiu 77,6% em 2023,

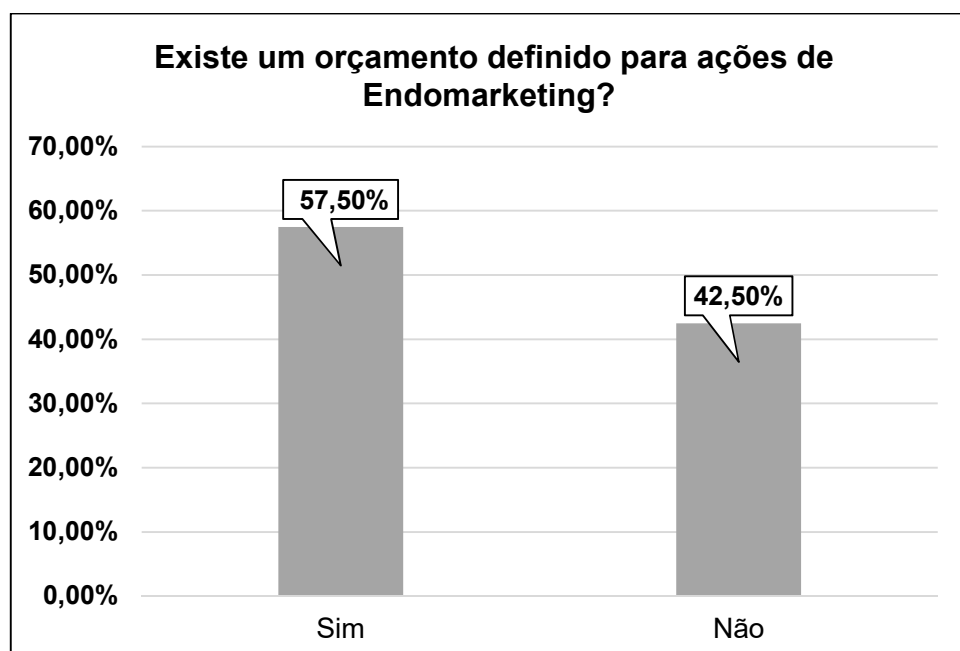
mantendo-se elevada em 2024, com 74,3% no primeiro semestre — índices muito superiores à média nacional do setor de serviços, que gira em torno de 35% (ANR, 2024).

Esse contexto de instabilidade gera custos financeiros adicionais com recrutamento e treinamento, além de comprometer a motivação e o engajamento dos colaboradores que permanecem, já que enfraquece os vínculos organizacionais e dificulta a construção de equipes coesas. Robbins e Judge (2021) destacam que a motivação dos colaboradores é diretamente influenciada pelas condições organizacionais, sendo a rotatividade excessiva um dos principais fatores de desestabilização.

Portanto, é fundamental que as empresas do setor invistam em estratégias de Endomarketing que não se limitem à quantidade de ações realizadas, mas que priorizem a qualidade, o propósito e a percepção positiva por parte dos colaboradores. Somente dessa forma será possível reduzir a rotatividade e fortalecer o comprometimento organizacional.

Dado esse cenário, a próxima questão, sobre a existência de um orçamento definido para ações de Endomarketing, torna-se especialmente pertinente, pois ajuda a compreender o nível de comprometimento real das empresas com a implementação eficaz dessas estratégias.

Gráfico 24 – Orçamento para ações de Endomarketing



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

O orçamento aparece como um dos principais desafios para a aplicação de ações de Endomarketing. Na pesquisa, 57,5% dos gestores disseram que a empresa tem um orçamento definido para esse tipo de ação, enquanto 42,5% afirmaram que não. Apesar de 82% dos gestores dizerem que adotam ações de Endomarketing (Gráfico 19), apenas 57,5% das empresas têm dinheiro reservado especificamente para isso (Gráfico 24).

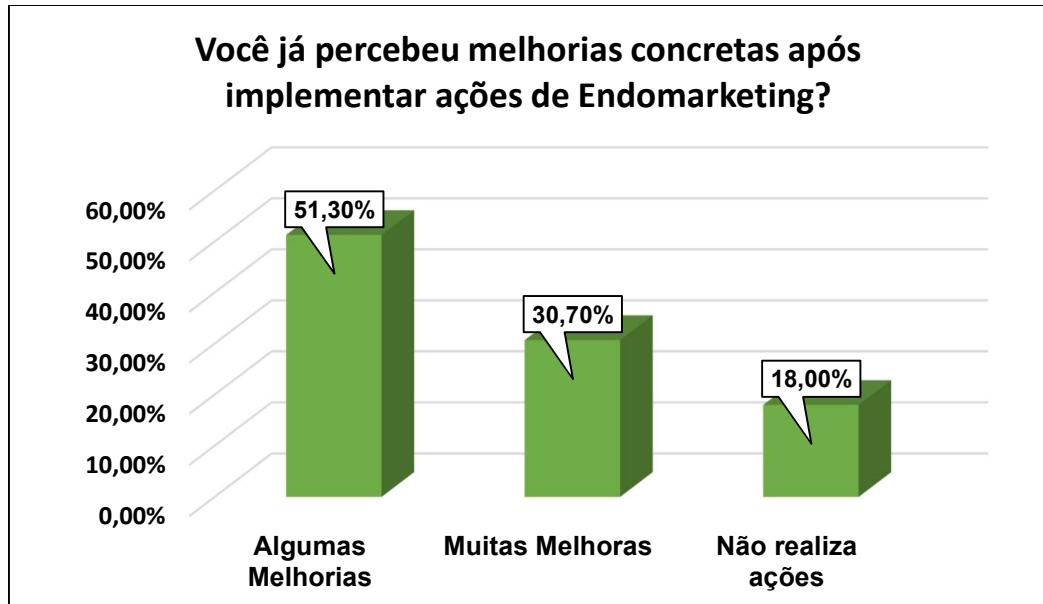
Essa diferença mostra que muitas empresas fazem ações sem um planejamento financeiro, o que pode atrapalhar a continuidade, o alcance e os resultados dessas iniciativas. Na prática, isso mostra que, em muitos casos, o Endomarketing ainda é feito de forma improvisada ou como algo pontual, e não como uma estratégia contínua, bem pensada e levada a sério.

A falta de orçamento pode limitar bastante a execução das ações, já que muitas vezes elas acabam sendo vistas como algo secundário e não como parte da estratégia da empresa. Além disso, quando não há investimento planejado, o Endomarketing pode ficar restrito a iniciativas pontuais, sem continuidade e com menor impacto no engajamento da equipe.

Por outro lado, nas empresas que contam com recursos definidos, existe uma chance maior de planejar ações mais estruturadas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Isso mostra que o investimento em Endomarketing não deve ser visto como um custo, mas sim como um fator que contribui diretamente para a motivação, retenção de talentos e, conseqüentemente, para os resultados da empresa.

Nesse sentido, na próxima questão buscou-se compreender de forma prática se as iniciativas aplicadas têm gerado efeitos positivos, dando sequência à análise sobre as melhorias percebidas após a implementação das ações de Endomarketing.

Gráfico 25 - Melhorias após implementação do Endomarketing



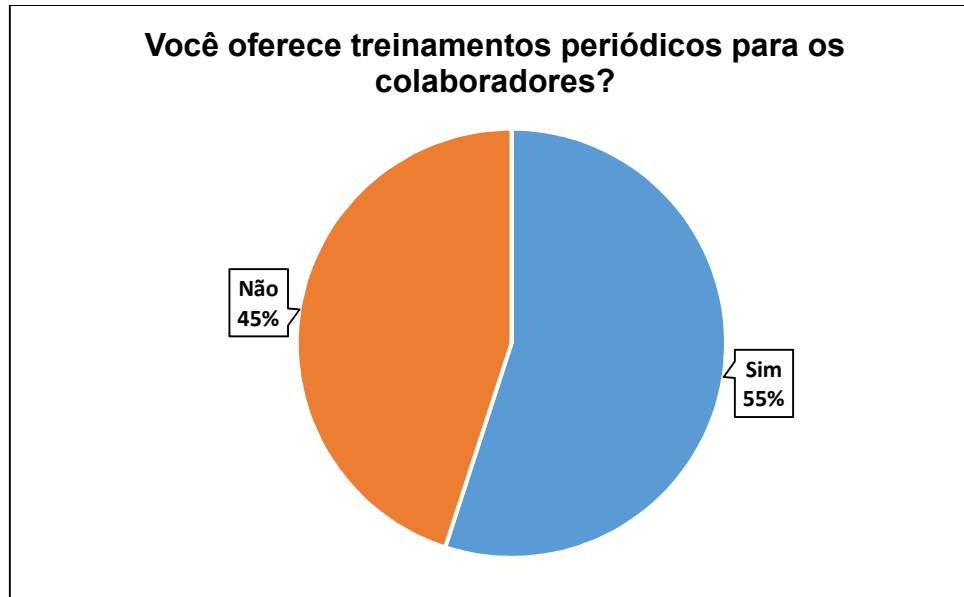
Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão buscou identificar se os gestores perceberam melhorias concretas após a implementação de ações de Endomarketing. Observou-se que 51,3% afirmaram notar algumas melhorias e 30,7% apontaram muitas melhorias, enquanto 18% declararam não realizar ações de Endomarketing. Um dado relevante é que nenhum participante assinalou a alternativa “não percebi diferença”, o que reforça a efetividade das práticas quando aplicadas.

Esse resultado evidencia que, ainda que em diferentes níveis de intensidade, as empresas que adotam o Endomarketing conseguem perceber ganhos significativos, especialmente relacionados à motivação e ao engajamento interno.

Como destaca Costa (2012), o Endomarketing atua como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, uma vez que promove integração, fortalece a cultura organizacional e impacta diretamente nos resultados globais da organização. Assim, a ausência de respostas que indiquem falta de efeitos sugere que, quando praticado, o Endomarketing é capaz de gerar retornos concretos e perceptíveis para os gestores. Nesse contexto, a próxima questão aborda a realização de treinamentos periódicos, considerando sua importância como estratégia de valorização e desenvolvimento dos colaboradores.

Gráfico 26 – Treinamento para colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Ao analisar os dados, observa-se que 55% dos gestores afirmaram oferecer treinamentos periódicos para os colaboradores, enquanto 45% não realizam essa prática. Embora 82% dos entrevistados tenham declarado que desenvolvem ações de Endomarketing, percebe-se uma incoerência, visto que pouco mais da metade efetivamente investe em treinamentos. Esse resultado merece destaque, pois no ramo gastronômico os treinamentos constantes são indispensáveis para garantir a qualidade do atendimento, padronizar processos e manter a motivação da equipe. No contexto específico de Gramado, onde a gastronomia está diretamente ligada ao turismo e à hospitalidade, a falta de treinamentos periódicos pode comprometer a experiência do cliente e, conseqüentemente, a competitividade das empresas.

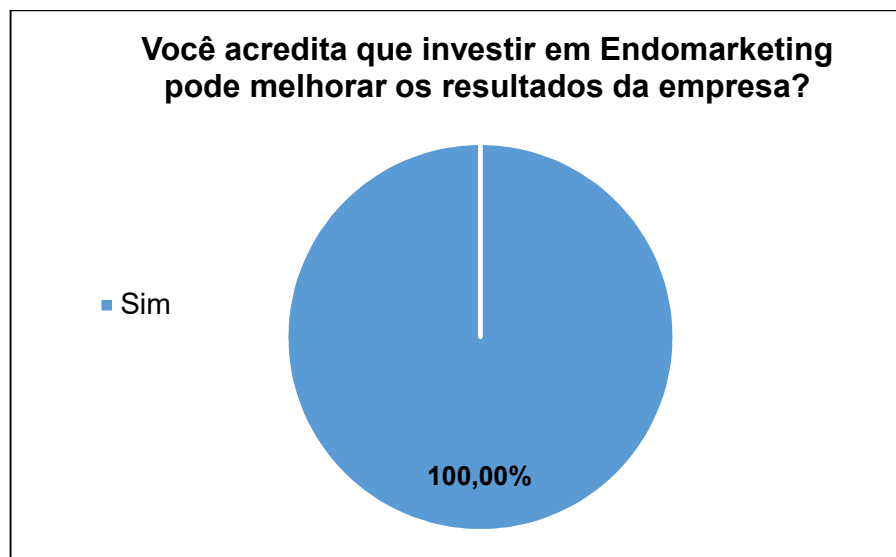
Assim, percebe-se que apesar da maioria das organizações reconhecer a importância do Endomarketing, ainda há uma lacuna quanto à aplicação prática por meio da capacitação contínua dos colaboradores, o que evidencia a necessidade de maior investimento nessa área.

Segundo Chiavenato (2020), o treinamento é um processo capaz de desenvolver qualidades nas pessoas, tornando-as mais produtivas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Ou seja, não se trata apenas de uma atividade pontual, mas de um recurso estratégico que agrega valor tanto ao colaborador quanto à empresa. Por outro lado, o grupo que não oferece treinamentos tende a enfrentar dificuldades

como menor engajamento, baixa atualização das competências e até perda de competitividade.

Diante disso, fica evidente que as organizações que investem na capacitação contínua de seus colaboradores estão mais preparadas para enfrentar os desafios do mercado e promover um ambiente interno mais engajado e produtivo. Além do treinamento, outras estratégias também podem contribuir significativamente para a melhoria dos resultados organizacionais. Por isso, na próxima questão, será analisada a percepção sobre o Endomarketing como uma possível ferramenta para impulsionar esses resultados.

Gráfico 27 - Impacto do Endomarketing



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Na pesquisa realizada, 100% dos participantes afirmaram acreditar que o Endomarketing pode melhorar os resultados da empresa. No entanto, conforme já analisado, 18% dos gestores disseram não realizar nenhuma ação de Endomarketing (Gráfico 19). Essa contradição chama atenção: se todos reconhecem sua importância estratégica, por que uma parte ainda não a coloca em prática?

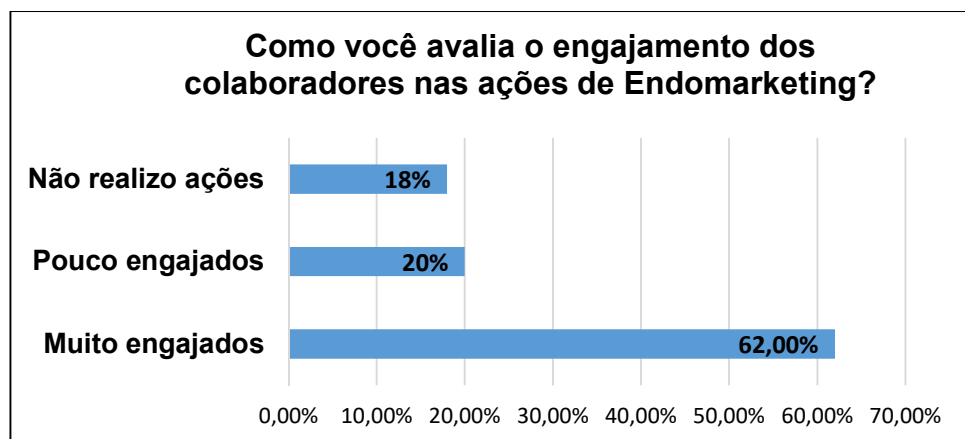
Esse dado revela uma lacuna significativa entre discurso e ação. Embora haja um entendimento claro sobre os benefícios do Endomarketing, nem todos os gestores conseguem transformar essa percepção em iniciativas concretas. Isso pode mostrar alguns problemas internos, como a falta de uma cultura voltada para o colaborador, ausência de políticas bem definidas ou até uma visão mais tradicional da gestão, que não considera o Endomarketing como parte da estratégia da empresa.

Ainda assim, o resultado reforça que existe uma consciência generalizada sobre a importância de cuidar do público interno. Quando os colaboradores se sentem bem informados, reconhecidos e incluídos no propósito da organização, tendem a se engajar mais, trabalhar com mais dedicação e contribuir diretamente para a melhoria dos resultados.

Como destaca Bekin (2004), o Endomarketing é essencial para a construção de um ambiente de confiança e cooperação, o que impacta diretamente no fortalecimento das equipes e no alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, os resultados da pesquisa reforçam que, mais do que uma tendência, o Endomarketing deve ser visto como um instrumento estratégico para o crescimento sustentável das organizações. Na próxima questão, será analisado como os colaboradores estão efetivamente engajados nessas ações.

Gráfico 28 – Engajamento dos colaboradores nas ações



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A análise dos dados demonstra que o engajamento dos colaboradores nas ações de Endomarketing é positivo, uma vez que 62% se consideram muito engajados. Esse resultado evidencia que a maioria reconhece valor nas iniciativas e participa ativamente delas, o que reforça a importância das estratégias adotadas.

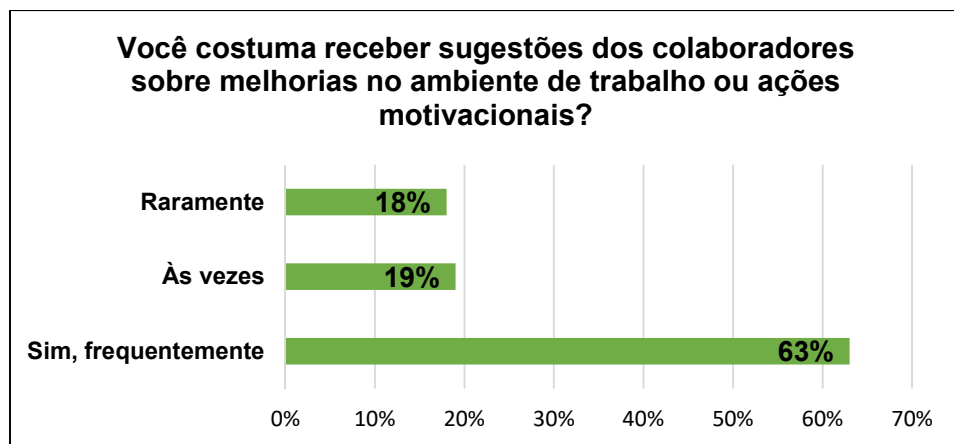
Por outro lado, observa-se que 20% dos colaboradores se declaram pouco engajados, o que indica que, apesar de participarem, ainda não encontram total motivação ou identificação com as ações propostas. Esse grupo representa uma oportunidade de melhoria, seja por meio de maior personalização das atividades, maior alinhamento com os interesses da equipe ou melhor comunicação dos objetivos do Endomarketing.

É importante destacar que não houve colaboradores que declararam não participar (0%), o que demonstra que, de alguma forma, todos estão cientes e têm algum nível de envolvimento. Além disso, 18% afirmaram não realizar ações, conforme já mencionado ao longo da análise.

Em resumo, os dados apontam para um cenário favorável, mas que ainda possui espaço para aprimoramento. A manutenção do engajamento dos mais participativos, somada a estratégias específicas para atrair os pouco engajados e estimular os que não realizam ações, pode potencializar ainda mais o sucesso das práticas de Endomarketing.

Na próxima questão será analisado se os colaboradores costumam sugerir melhorias no ambiente de trabalho ou ações motivacionais, permitindo compreender o quanto eles se sentem à vontade para contribuir com ideias e participar ativamente do processo de engajamento interno.

Gráfico 29 – Sugestão sobre melhorias



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Segundo a percepção dos gestores, a maioria (63%) costuma receber frequentemente sugestões dos colaboradores sobre melhorias no ambiente de trabalho ou ações motivacionais. Esse resultado reforça que há um ambiente organizacional favorável à comunicação aberta e à participação ativa, no qual os colaboradores se sentem à vontade para contribuir e compartilhar ideias que podem gerar impactos positivos.

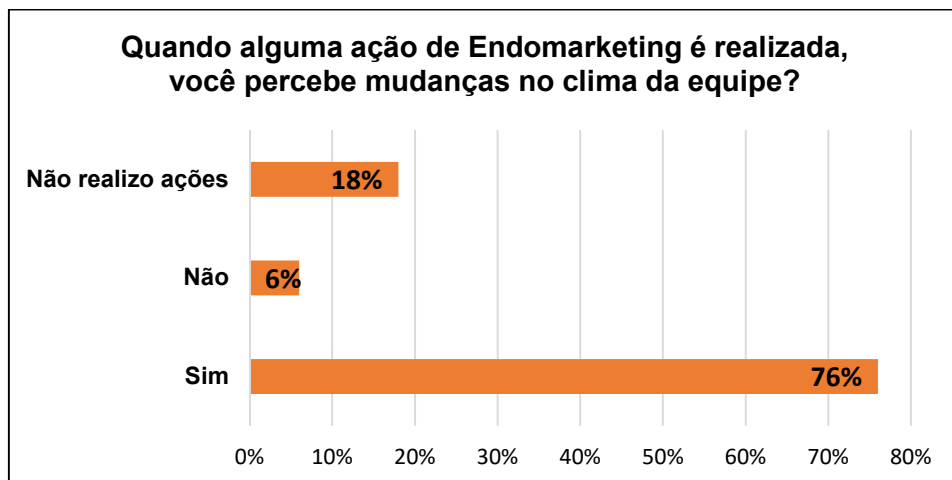
Por outro lado, 19% dos gestores afirmam receber sugestões apenas às vezes e 18% raramente, o que evidencia que, apesar da predominância de uma prática participativa, ainda existem espaços a serem aprimorados. Esse cenário sugere que

nem todos os colaboradores encontram motivação ou oportunidades adequadas para manifestar suas opiniões, revelando a necessidade de ações que estimulem de forma mais ampla a cultura de sugestões.

Conforme Robbins (2019), a valorização das ideias dos colaboradores e a existência de canais de comunicação eficazes são determinantes para o fortalecimento da confiança e da inovação dentro das organizações. Assim, incentivar a prática contínua de escuta ativa e dar visibilidade às sugestões recebidas pode ampliar o engajamento e fortalecer a cultura organizacional, alinhando expectativas de gestores e colaboradores.

Na próxima questão será avaliado se os gestores percebem mudanças no clima da equipe quando alguma ação de Endomarketing é realizada. Esse levantamento permitirá identificar se as iniciativas promovem impacto direto na motivação, no relacionamento interpessoal e no engajamento do time, além de fornecer subsídios para compreender a efetividade das práticas adotadas.

Gráfico 30 – Mudanças no clima da equipe



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

O gráfico apresentado evidencia que 76% dos respondentes percebem mudanças no clima da equipe quando ações de Endomarketing são realizadas, o que aponta para a eficácia dessas práticas na melhoria do ambiente organizacional. Por outro lado, 18% afirmam não realizar ações e apenas 6% não percebem mudanças, indicando que a maioria reconhece o impacto positivo dessas iniciativas.

Segundo Brum (2017), o Endomarketing é uma ferramenta estratégica que promove o engajamento dos colaboradores ao alinhar os objetivos organizacionais

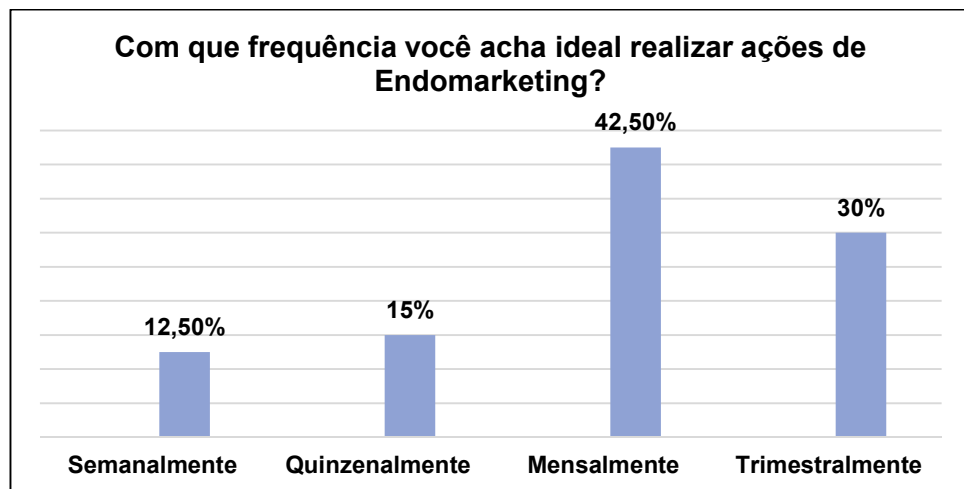
“””””com os interesses internos, contribuindo diretamente para um clima organizacional mais saudável e produtivo. Esse dado reforça a importância da prática, especialmente considerando o alto índice de percepção positiva mostrado.

No entanto, essa percepção levanta um ponto de atenção: se a maioria dos gestores percebe mudanças significativas no clima organizacional após ações de Endomarketing, por que o número de ações ainda é relativamente baixo? Ao analisar o Gráfico 20, vemos que a ação de Endomarketing mais realizada foi citada por apenas 60% dos respondentes. Esse número é baixo se comparado aos 76% que percebem mudanças positivas no clima da equipe quando essas ações são feitas. Isso mostra que, mesmo sendo reconhecidas como eficazes, as ações ainda são aplicadas com pouca frequência. É importante que os gestores invistam mais nessas práticas e busquem melhorias. Como destaca Chiavenato (2020), a valorização do capital humano é essencial para o sucesso organizacional, e isso passa, necessariamente, por estratégias consistentes de comunicação interna e motivação.

Portanto, considerando os dados do gráfico, é possível concluir que há espaço e necessidade para ampliar e melhorar as ações de Endomarketing, promovendo um clima organizacional ainda mais positivo e fortalecendo o engajamento das equipes.

Diante disso, a próxima pergunta da pesquisa buscará compreender com que frequência os respondentes consideram ideal a realização de ações de Endomarketing.

Gráfico 31 – Frequência de ações de Endomarketing



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

O gráfico mostra que, para os gestores, a frequência mensal é vista como a mais adequada para as ações de Endomarketing (42,5%), seguida pela opção trimestral (30%). Já as opções de ações semanais (12,5%) e quinzenais (15%) tiveram menos destaque. Isso indica que os gestores entendem que ações muito frequentes podem perder o efeito ou não ser possíveis de aplicar no dia a dia da empresa. Dessa forma, a escolha pela frequência mensal mostra uma busca por equilíbrio: manter as ações presentes, mas sem exagero.

De acordo com Chiavenato (2021), a gestão de pessoas deve ser feita de forma planejada e constante, de modo a realmente motivar os colaboradores. Nesse sentido, quando os gestores escolhem a periodicidade mensal, eles demonstram que veem essa frequência como um meio de manter o engajamento dos funcionários, sem que as ações se tornem repetitivas ou sem valor.

De forma geral, a análise das questões evidencia que os gestores reconhecem amplamente a importância do Endomarketing como ferramenta estratégica para motivar os colaboradores, reduzir a rotatividade e melhorar os resultados organizacionais. Contudo, ainda existem contradições entre o discurso e a prática: embora a maioria afirme realizar ações, nem sempre há orçamento definido, planejamento estruturado ou valorização de iniciativas simbólicas, como reconhecimento e premiações. Observa-se que as ações mais recorrentes ainda estão ligadas a rotinas operacionais, como reuniões e treinamentos, enquanto estratégias ligadas à cultura e ao engajamento emocional aparecem em menor escala.

4.3 ANÁLISE CRUZADA

A análise cruzada é uma etapa da pesquisa quantitativa que busca comparar as respostas obtidas entre diferentes grupos de respondentes, permitindo identificar convergências e divergências em suas percepções. Segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 195), “a análise cruzada consiste em relacionar variáveis distintas, de modo a verificar como uma interfere na outra, possibilitando compreender o fenômeno estudado de forma mais ampla e integrada”. Essa técnica amplia a compreensão dos dados, pois não se limita a examinar resultados isolados, mas observa como os fatores se relacionam entre si.

No contexto deste estudo, a análise cruzada foi aplicada com o objetivo de confrontar as percepções de colaboradores e gestores do setor gastronômico de

Gramado sobre as práticas de Endomarketing adotadas em duas empresas. Essa comparação permite verificar se as ações internas de motivação e comunicação são percebidas de maneira semelhante pelos dois grupos.

Para aprofundar essa compreensão, foram consideradas questões específicas do questionário destinadas a ambos os públicos, possibilitando uma comparação direta entre as percepções de gestores e colaboradores. As perguntas utilizadas contemplam quatro dimensões essenciais das práticas de Endomarketing: adoção das ações internas, realização de treinamentos, reconhecimento profissional e impacto da motivação no atendimento.

A seleção desses aspectos justifica-se pelo fato de representarem pilares fundamentais para o alinhamento interno das organizações. Primeiro, verificar se a empresa adota ações de Endomarketing. Em seguida, a questão sobre treinamentos busca compreender se há investimento no desenvolvimento contínuo da equipe. A questão sobre reconhecimento foi incluída por estar diretamente relacionado ao engajamento e ao sentimento de valorização dos colaboradores. Por fim, a pergunta sobre o impacto da motivação no atendimento possibilita observar se ambos os grupos reconhecem os reflexos dessas ações na experiência do cliente, que é onde os resultados realmente se concretizam.

Com essas quatro questões, torna-se possível visualizar com mais clareza onde gestores e colaboradores possuem percepções alinhadas e onde surgem divergências que podem estar associadas a falhas de comunicação interna ou à execução das práticas. A seguir, apresenta-se a tabela contendo a análise cruzada realizada entre os dois públicos.

Tabela 2 – Análise Cruzada

(Continua)

Aspecto Avaliado	Gestores (%)	Colaboradores (%)	Convergências e Divergências Identificadas
Empresa adota ações de Endomarketing	82%	57,10%	Diferença significativa na percepção; gestores veem mais ações de Endomarketing do que os colaboradores, indicando falhas na comunicação interna.
Realização de treinamentos periódicos	55%	60,4%	Os dados indicam equilíbrio entre as respostas, mas é um baixo resultado em ambas as pesquisas, necessitando de ampliações e revisão da práticas já existentes.

(Conclusão)

Ações de reconhecimento, premiações	40%	72%	Os colaboradores percebem mais ações de reconhecimento do que os gestores afirmam realizar, o que revela uma incoerência entre o discurso gerencial e a vivência prática. Essa diferença indica ausência de comunicação.
Impacto da motivação no atendimento	98,20%	100%	Há alinhamento entre as percepções, confirmando que a motivação interna reflete diretamente na qualidade do atendimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise cruzada apresentada na Tabela 2 possibilita identificar convergências e divergências relevantes entre a percepção dos gestores e dos colaboradores quanto às práticas de Endomarketing adotadas pela empresa, permitindo uma interpretação mais aprofundada dos dados à luz da literatura contemporânea.

No que se refere à adoção de ações de Endomarketing, observa-se uma diferença significativa entre as percepções dos gestores e dos colaboradores. Enquanto 82% dos gestores afirmam que a empresa desenvolve práticas voltadas ao público interno, apenas 57,10% dos colaboradores reconhecem essas ações em seu cotidiano. De acordo com Brum (2019), o Endomarketing só se consolida quando as estratégias internas são claramente comunicadas e percebidas pelos colaboradores, fortalecendo o sentimento de pertencimento e alinhamento organizacional. Dessa forma, a diferença identificada indica fragilidades na comunicação interna e na efetividade das ações, sugerindo que, embora existam iniciativas, elas não estão sendo executadas de maneira estratégica e contínua.

Em relação à realização de treinamentos periódicos, os resultados demonstram relativa convergência entre gestores (55%) e colaboradores (60,4%). Contudo, apesar do equilíbrio nas percepções, os percentuais são considerados baixos, especialmente em um setor de serviços como o gastronômico, no qual a capacitação contínua é fundamental para garantir qualidade no atendimento e competitividade organizacional. Segundo Chiavenato (2020), o treinamento e desenvolvimento de pessoas devem ser tratados como investimentos estratégicos, pois contribuem diretamente para o desempenho organizacional e para o engajamento dos colaboradores. Assim, os dados indicam a necessidade de ampliação e reestruturação das práticas de capacitação, tornando-as mais frequentes e alinhadas às necessidades operacionais da empresa.

A maior divergência observada refere-se às ações de reconhecimento e premiação. Enquanto 72% dos colaboradores afirmam perceber essas iniciativas, apenas 40% dos gestores confirmam sua realização. Esse desalinhamento evidencia a ausência de políticas formais e estruturadas de reconhecimento. Conforme Dutra (2021), práticas de valorização que não são institucionalizadas tendem a ocorrer de maneira informal, gerando percepções distintas entre gestores e colaboradores. Além disso, a falta de critérios claros e comunicação transparente compromete a eficácia dessas ações, reduzindo seu potencial de engajamento e motivação no ambiente de trabalho.

Por fim, observa-se forte convergência entre gestores (98,20%) e colaboradores (100%) quanto ao impacto da motivação na qualidade do atendimento ao cliente. Esse alinhamento reforça os pressupostos contemporâneos da gestão de pessoas, que reconhecem a motivação como um fator determinante para o desempenho em serviços. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), organizações orientadas para o mercado devem priorizar o engajamento do público interno, uma vez que colaboradores motivados são essenciais para a entrega de valor ao cliente final. Esse resultado evidencia o papel estratégico do Endomarketing na promoção da qualidade do atendimento e na satisfação dos clientes.

De forma geral, a análise cruzada evidencia que, embora haja reconhecimento da importância do Endomarketing e da motivação, existem lacunas significativas na formalização, comunicação e alinhamento das práticas internas. Assim, fica evidente a necessidade de a empresa revisar suas estratégias de Endomarketing, estruturando ações mais claras, contínuas e integradas, capazes de alinhar a percepção de gestores e colaboradores e fortalecer o engajamento organizacional.

Além disso, na análise das respostas dos colaboradores, foi possível identificar divergências internas entre os próprios participantes. Isso ficou evidente especialmente na questão sobre a percepção do uso do Endomarketing dentro das empresas. Outra divergência apareceu quando os colaboradores foram questionados sobre sentir-se valorizados em seu trabalho, sobre a importância que acreditam ter dentro da organização, sobre a oferta de treinamentos e, também, em relação ao reconhecimento pelo desempenho.

A Tabela 3 mostra essas informações.

Tabela 3 – Percepções Internas dos Colaboradores

Aspecto Avaliado	Colaboradores (%)
Reconhecem o uso do Endomarketing na empresa	57,1%
Sentem-se valorizados no trabalho	70,3%
Sentem-se parte importante da empresa	86,5%
Recebem treinamentos periódicos	60,4%
Se sentem preparados para dar um bom atendimento	78%
Sentem-se reconhecidos pelo desempenho	72%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir desses dados, é possível notar que, mesmo com apenas 57,1% reconhecendo formalmente o uso do Endomarketing, um número maior de colaboradores afirma sentir-se valorizado (70,3%), parte importante da empresa (86,5%) e reconhecido pelo seu desempenho (72%). Isso mostra que muitos vivenciam ações relacionadas ao Endomarketing no dia a dia, mesmo sem identificar essas práticas como tal, o que evidencia uma falha na comunicação interna sobre o conceito e seus objetivos.

Algo semelhante acontece em relação aos treinamentos: apenas 60,4% disseram recebê-los de forma periódica, mas 78% se sentem preparados para oferecer um bom atendimento. Isso sugere que esse sentimento de preparo vai além das formações formais, estando também relacionado à prática diária, à troca de experiências com os colegas e ao aprendizado adquirido com o tempo.

Essas diferenças reforçam o que Bekin (2004) e Costa (2012) destacam: o Endomarketing não depende apenas das ações realizadas, mas da forma como elas são comunicadas e percebidas pelos colaboradores. Ou seja, a eficácia não está somente na prática, e sim no alinhamento entre intenção, execução e percepção.

Dando sequência nessa análise cruzada, é importante apresentar a visão da autora sobre os resultados obtidos na pesquisa. De forma geral, observou-se que as práticas de Endomarketing ainda são pouco aplicadas no setor gastronômico de Gramado, embora tanto os colaboradores quanto os gestores reconheçam seus benefícios. Os resultados evidenciam que ações internas de comunicação, reconhecimento e valorização impactam positivamente a motivação e o desempenho das equipes, refletindo diretamente na qualidade do atendimento. Dessa forma, a autora conclui que o Endomarketing, quando estruturado e contínuo, configura-se

como uma ferramenta estratégica capaz de fortalecer o clima organizacional, engajar os colaboradores e proporcionar melhores experiências ao cliente final.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dando sequência a estrutura deste trabalho, as considerações finais têm como objetivo apresentar a percepção da autora sobre o estudo realizado, destacando a relevância do tema, a resposta ao problema de pesquisa, o alcance dos objetivos e as contribuições pessoais e profissionais decorrentes da pesquisa.

O problema que norteou este estudo foi: O Endomarketing influencia na qualidade do atendimento e na motivação dos colaboradores, repercutindo em maior produtividade? A investigação mostrou-se importante por tratar de um tema essencial à gestão de pessoas, especialmente no setor gastronômico de Gramado, que depende do engajamento e da satisfação dos colaboradores para garantir um bom atendimento e experiências positivas aos clientes.

Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que o problema de pesquisa foi respondido ao longo do desenvolvimento do trabalho. A análise dos dados permitiu compreender que o Endomarketing exerce influência significativa sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores, refletindo diretamente na qualidade do atendimento prestado. Verificou-se também que, embora muitas empresas ainda apliquem práticas de forma limitada, há uma crescente consciência, tanto por parte dos gestores quanto dos colaboradores, sobre a importância de investir em ações internas voltadas ao público interno.

O objetivo geral deste estudo consistiu em compreender, analisar e verificar como o Endomarketing pode ser utilizado como uma ferramenta eficaz de motivação dos colaboradores e os impactos na qualidade do atendimento dos clientes. Esse objetivo foi atingido, visto que, por meio da pesquisa quantitativa aplicada a gestores e colaboradores, foi possível identificar as ações existentes, avaliar seus efeitos sobre o clima organizacional e constatar que o Endomarketing, quando estruturado e contínuo, contribui para o fortalecimento da cultura interna e para o aprimoramento da experiência do cliente. Os resultados mostraram que práticas como comunicação interna, reconhecimento e valorização dos profissionais são fatores que promovem engajamento, comprometimento e maior satisfação no trabalho, comprovando, assim, o alcance do objetivo proposto.

Além do objetivo geral, o trabalho apresentou objetivos específicos que buscavam complementar a análise. O primeiro consistiu em realizar um estudo de referências bibliográficas sobre o tema, o que foi alcançado por meio de um referencial

teórico amplo, que abordou conceitos, princípios, ferramentas e desafios do Endomarketing. O segundo objetivo foi adquirir conhecimentos sobre as técnicas e práticas envolvidas no programa de Endomarketing, o que se concretizou através da análise das etapas de implantação, das estratégias utilizadas pelas empresas e dos seis princípios que norteiam sua aplicação. O terceiro objetivo visava apresentar os princípios e processos de Endomarketing, o que foi desenvolvido ao longo do segundo capítulo, destacando os autores Bekin, Costa e Brum como principais referências na área. O quarto objetivo específico foi analisar as principais estratégias de Endomarketing adotadas pelas empresas do setor gastronômico em Gramado, o qual foi cumprido por meio da pesquisa aplicada, que permitiu identificar as ações mais recorrentes, como reuniões, feedbacks, treinamentos e eventos de integração. Por fim, o quinto objetivo buscou investigar se as práticas de Endomarketing influenciam a motivação dos colaboradores. Essa análise, realizada a partir do cruzamento dos resultados das pesquisas, demonstrou que ações voltadas à valorização e ao reconhecimento profissional impactam diretamente na motivação e no desempenho das equipes, refletindo de maneira positiva na qualidade do atendimento prestado aos clientes.

Dessa forma, conclui-se que todos os objetivos propostos foram atendidos, e o estudo atingiu plenamente sua finalidade. O trabalho permitiu compreender que o Endomarketing vai além de ações pontuais, ele representa uma ferramenta de gestão voltada ao ser humano, capaz de transformar o ambiente organizacional e gerar resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para os clientes e a própria empresa.

Para a autora, enquanto futura administradora, este estudo foi revelante, pois proporcionou uma compreensão mais ampla sobre a importância da valorização do capital humano nas organizações. A pesquisa contribuiu para o desenvolvimento de uma visão estratégica sobre a gestão de pessoas e demonstrou que o sucesso empresarial está diretamente relacionado à satisfação e ao engajamento dos colaboradores. Além disso, possibilitou um olhar mais sensível e analítico sobre o papel do líder e sobre a necessidade de construir ambientes de trabalho colaborativos e saudáveis.

Por fim, este trabalho representou um aprendizado significativo não apenas no cenário acadêmico e profissional, mas também pessoal. A elaboração desta pesquisa fez com que a autora refletisse sobre o valor das relações humanas, da comunicação

e do reconhecimento dentro e fora do ambiente organizacional. Assim, conclui-se que o estudo contribuiu para o crescimento pessoal e para a formação de uma profissional mais consciente, empática e preparada para atuar de forma estratégica, ética e humana na área da Administração.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Fernanda Rocha de et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Sagah, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/cfi/0!/4/2@100:0.0>. Acesso em: 26 abr. 2025.
- ALEXANDRE, Agripa Faria. **Metodologia científica: princípios e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555062236>. Acesso em: 24 mar. 2025.
- ALMEIDA, João; FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning BR, 2012.
- ALVES, Marcela. **A importância do feedback para o profissional e para a empresa**. 2015. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreirasucesso/carreira/dicas-emprego/comportamento/a-importancia-do-feedback-para-oprofissional-e-para-a-empresa/>. Acesso em: 08 mai. 2025.
- ANR – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES. **Taxa de rotatividade chega a 77,6% no setor de bares e restaurantes em 2023**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ia.mercadoeconsumo.com.br/03/04/2024/noticias/taxa-de-rotatividade-chega-a-776-no-setor-de-bares-e-restaurantes-em-2023/>. Acesso em: 27 set. 2025.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: MakronBooks, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERTOLINI, Sonia Maria Marques Gomes. **Pesquisa científica: do planejamento à divulgação**. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.
- BIACHI, Lia Simões. **Endomarketing inclusivo para inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2019. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal de Santa Catarina. Gaspar, 2019. Disponível em: https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1369/1620015242_LIA%20SIMOES.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 18 abr. 2025.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que buscam a Qualidade e a Competitividade**. 1. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. 1. ed. Porto Alegre. L&PM, 2000.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o discurso e a prática nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2019.

CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. **Afinal, o que é Endomarketing?** Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, v. 7, n. 1, p. 114-136, 2017. Disponível em: DOI:<http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p113-135>. Acesso em: 07 set. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2020.

CNN Brasil. **Gramado bate recorde histórico com 8 milhões de visitantes em 2023**. *CNN Brasil*, 11 jan. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/viagemgastronomia/viagem/gramado-bate-recorde-historico-com-8-milhoes-de-visitantes-em-2023/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

COLPANI, Elaine; VENTAVOLI, Fabíola. **Administrador: motive seus funcionários e aumente sua produtividade**. [s.l.]: Ebook Kindle, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/ADMINISTRADOR-MOTIVEFUNCION%C3%81RIOS-AUMENTE-PRODUTIVIDADEebook/dp/B074PW66M6?source=ps-sl-shoppingads-lpcontext&psc=1>. Acesso em: 18 abr. 2025.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

COSTA, Marina Franciane de Souza Zanelato. **Benefícios sociais como estratégia para reter colaboradores: proposta de plano de remuneração indireta**. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2017, Toledo. Anais eletrônicos [...]. Toledo: ETIC, 2017. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/download/6141/5844>. Acesso em 12 set. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021

EXAME. **Como o Coco Bambu cresceu apostando em gestão e cultura interna**. Exame.com, 2023. Disponível em: <https://exame.com>. Acesso em: 15 abr. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559771653>. Acesso em: 24 abr. 2025.

GONÇALVES, Rafael. **Endomarketing: do conceito à prática**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-do-conceito-a-pratica>. Acesso em 06 abr. 2025.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle/ tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7237618/mod_resource/content/1/Marina%0

Marconi%2C%20Eva%20Lakatos_Fundamentos%20de%20metodologia%20cient%
C3%ADfica.pdf. Acesso em: Acesso em: 30 mar. 2025.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597026580/>. Acesso em: 30 mar. 2025.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAZZARESCHI, Noêmia. **Condições de trabalho e satisfação do trabalhador**. Século XXI – Revista de Ciências Sociais, Santa Maria, v. 14, n. 1, p. 102–117, 2024.

LIMA, Marília Alencar; SILVA, Telma Fabiana dos Santos. **Comunicação interna na visão dos colaboradores da empresa futura caminhões e máquinas LTDA**. 2017. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Católica de Anápolis. Anápolis, 2017. Disponível em: <http://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/04/MARILIA-ALENCAR-LIMA-2017.pdf> Acesso em: 07 set. 2025.

LIMA, R. P. de.; FIGUEIRÓ, D. M. **Endomarketing como medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas**. Revista de Administração de Roraima-RARR, v. 6, n. 3, p. 624-643, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5764270.pdf> Acesso em: 07 set. 2025.

LOVE, Joseph L. **A Construção do terceiro mundo: Teorias do subdesenvolvimento na Romênia e no Brasil**: São Paulo: Paz e Terra, 1997.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788582605103/>. Acesso em: 10 Ago. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026559>. Acesso em 25 mar. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559770670>. Acesso em: 24 mar. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026580>. Acesso em 04 abr. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1954.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

MEDEIROS, Camila. **Endomarketing estratégico: como engajar equipes e transformar o clima interno**. São Paulo: Editora Atualize, 2021.

MENEGON, Elizangela Maria Pas; ZAMBARDA, Andrea Bencke. **Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil**. Navus – Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 7-20, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6815302>. Acesso em 12 set. 2025.

MENDES, Jerônimo. **A importância de sentir-se importante**. 2020. Disponível em: <https://www.jeronimomendes.com.br/sentir-se-importante/>. Acesso em 12 set. 2025.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo - Como Saber Se Está Indo Bem**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788557170322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788557170322/>. Acesso em: 15 mar. 2025.

MONTEIRO, Edmundo; AVANZI, Renato. **Marketing motivacional**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva Educação, 2019.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio), 2013.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; AQUINO, Mayra de Castro; SILVA, Wilian Toneli da. **O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações**. E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, [S. l.], v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19>. Acesso em: 17 abr. 2025.

OLIVEIRA, H. C.; ZUZA, M. S. P. **O Endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações**. Revista GeTeC – Gestão, Tecnologia e Ciências, Monte Carmelo, MG. v. 10, n. 31, p. 1-22, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E->

book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025.

PURI, Subhash C. **Gestão da estabilidade** – a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores. Subhash C. Puri. Tradução Maria Motta. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RAHME, L.H. **Comunicação, marketing e as novas tecnologias de gestão empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

RODRIGUES, Daniele Sacramento. **Uma análise da relação entre transparência organizacional e comprometimento dos funcionários**. 2017. 30 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto. Mariana, 2017. Disponível em: https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/569/1/MONOGRRAFIA_An%C3%A1liseComprometimentoTranspar%C3%Aancia.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025.

RODRIGUES, E.; SILVA, L. **Endomarketing: conceitos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia Científica**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522112661>. Acesso em 04 abr. 2025.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

SILVA, J. A. M.; BASTOS, C. M. de A. M. **Endomarketing**. Múltiplos Acessos, v. 6, n. 1, p. 186-198, 2021.

SILVA, Juliamara Pereira da; KOLLING, Maria Sales; CORNELIUS, Rui Airton. **Treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva**. In: ENCITEC CRIAR INOVAR EMPREENDEDOR, 13., 2017, [S. l.]. Anais eletrônicos [...]. [S. l.]: Encitec, 2017. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20170913-223817_arquivo.pdf. Acesso em 12 set. 2025.

SILVA, Leandro. **Gestão de pessoas na perspectiva do ambiente de trabalho**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-depessoas-na-perspectiva-do-ambiente-de-trabalho-multigeracional>. Acesso em: 10 mai. 2025.

SILVA, L.; VICENZI, C. **Endomarketing e motivação: o papel da comunicação interna**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

SOARES, Cléia. **Plano de cargos e salários**. 2018.

<https://administradores.com.br/artigos/plano-de-cargos-e-salarios-no-supermercado>. Acesso em 12 set. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 11. ed. São Paulo : Atlas, 2012.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis:

Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Disponível em:

http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA PESQUISA

Prezada colaboradora / Prezado colaborador,

Meu nome é Graziela Cardoso Model, venho, por meio deste, solicitar sua colaboração para responder um breve questionário, que faz parte da coleta de dados do meu Trabalho de Conclusão de Curso em Bacharelado em Administração.

Esta pesquisa tem como foco o Endomarketing, uma ferramenta utilizada pelas organizações para promover o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

As informações fornecidas por meio deste questionário serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e analisadas de forma confidencial, sem necessidade de identificação.

Sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa, e desde já, agradeço imensamente sua contribuição!

Questionário:

1. Qual a sua idade?

() Menor de 18 anos

() 18 a 25 anos

() 26 a 35 anos

() 36 a 45 anos

() 46 a 59 anos

() Acima de 60 anos

2. Qual seu gênero?

() Masculino

() Feminino

3. Qual sua escolaridade?

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio incompleto
- Médio completo
- Superior completo ou em curso

4. Qual é a sua função no restaurante?

- Atendente
- Garçom / Garçonete
- Cozinha (ajudante, cozinheiro)
- Caixa
- Recepcionista
- Outro: _____

5. Endomarketing é um conjunto de ações voltadas à motivação e ao bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. A sua empresa utiliza a ferramenta de gestão chamada Endomarketing?

- Sim
- Não

6. Sua empresa realiza ações com o objetivo de melhorar a motivação e o bem-estar dos colaboradores? Se sim, como você se sente em relação a essas ações?

- Sim, e me sinto muito motivado(a) por elas
- Sim, me motivam um pouco
- Sim, mas não me sinto motivado por elas
- Não realiza ações desse tipo

7. Quais das ações abaixo sua empresa utiliza para promover o bem-estar dos colaboradores e contribuir para um bom clima organizacional? (Você pode marcar mais de uma opção)
- Integração de novos colaboradores
 - Informativos internos (ex: mural, e-mails)
 - Reuniões com foco em alinhamento e metas
 - Painéis ou mensagens motivacionais
 - Política de treinamentos e capacitações
 - Confraternizações e eventos internos
8. Você se sente como parte importante dentro da empresa?
- Sim
 - Não
9. Você acredita haver uma boa comunicação com os líderes na empresa onde trabalha?
- Sim
 - Não
10. Você se sente satisfeito com o seu trabalho atualmente?
- Muito Satisfeito (a)
 - Satisfeito (a)
 - Insatisfeito (a)
11. O que você mudaria na empresa em que trabalha hoje? (Assinale quantas achar necessário).
- Os benefícios oferecidos
 - Possibilidade de crescimento profissional
 - Salário
 - Ambiente de trabalho
 - Horário de trabalho
 - Melhorar relacionamento com o encarregado

- Melhorar relacionamento com colegas
- Reconhecimento

12. A empresa costuma compartilhar com a equipe informações sobre os objetivos alcançados e as metas que ainda deseja atingir?

- Sim
- Não

13. Como você avalia a política de benefícios da empresa?

- Excelente
- Boa
- Ruim

14. Assinale abaixo os benefícios que considera atrativos:

- Vale alimentação
- Assistência médica
- Vale combustível
- Participação nos lucros

15. A empresa reconhece o desempenho da equipe, seja por meio de elogios, premiações ou outras formas de valorização?

- Sim
- Não

16. A empresa oferece treinamentos e capacitações de forma periódica para o desenvolvimento dos colaboradores?

- Sim
- Não

17. Recebe feedback, isto é, é informado quanto ao seu desempenho no trabalho e os pontos a melhorar?

Sim

Não

18. Acredita que há oportunidade de crescimento na empresa em que está trabalhando?

Sim

Não

19. Você se sente valorizado pela empresa em relação ao seu trabalho?

Sim

Não

20. Você acredita que as ações de Endomarketing influenciam diretamente na qualidade do atendimento ao cliente?

Sim

Não

21. Você se sente preparado para oferecer um bom atendimento devido às ações internas da empresa (ex: treinamentos, workshops)?

Sim

Não

22. Você acredita que a motivação dos colaboradores melhora a experiência do cliente?

Sim

Não

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA PESQUISA

Prezada Gestora / Prezado Gestor,

Meu nome é Graziela Cardoso Model, venho, por meio deste, solicitar sua colaboração para responder um breve questionário, que faz parte da coleta de dados do meu Trabalho de Conclusão de Curso em Bacharelado em Administração.

Esta pesquisa tem como foco o Endomarketing, uma ferramenta utilizada pelas organizações para promover o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

As informações fornecidas por meio deste questionário serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e analisadas de forma confidencial, sem necessidade de identificação.

Sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa, e desde já, agradeço imensamente sua contribuição!

1. Seu restaurante utiliza ações de Endomarketing (ações para motivar e engajar os colaboradores)?

() Sim

() Não

2. Quais ações de Endomarketing são realizadas? (Marque todas que se aplicam)

() Treinamentos e capacitações

() Reuniões e feedbacks

() Reconhecimento e premiações

() Comunicação interna (mural, informativos)

() Eventos e confraternizações

() Outra: _____

3. Você acredita que essas ações influenciam positivamente a motivação dos colaboradores?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não
- Não sei

4. Você acredita que colaboradores motivados impactam na qualidade do atendimento ao cliente?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Não
- Não sei

5. Quais os principais desafios para manter a equipe motivada? (Marque todas que se aplicam)

- Falta de recursos financeiros
- Comunicação interna deficiente
- Rotatividade alta de colaboradores
- Falta de tempo para ações de motivação
- Outro: _____

6. Você oferece treinamentos periódicos para os colaboradores?

- Sim
- Não

7. Você acredita que investir em Endomarketing pode melhorar os resultados do restaurante?
- Sim
 Não
8. Como você avalia o engajamento dos colaboradores nas ações de Endomarketing?
- Muito engajados
 Pouco engajados
 Não participam
9. Você costuma receber sugestões dos colaboradores sobre melhorias no ambiente de trabalho ou ações motivacionais?
- Sim, frequentemente
 Às vezes
 Raramente
 Nunca
10. Quando alguma ação de Endomarketing é realizada, você percebe mudanças no clima da equipe?
- Sim
 Não
11. Com que frequência você acha ideal realizar ações de Endomarketing?
- Semanalmente
 Quinzenalmente
 Mensalmente
 Trimestralmente

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DA PESQUISA

Prezada Gestora / Prezado Gestor,

Meu nome é Graziela Cardoso Model, venho, por meio deste, solicitar sua colaboração para responder um breve questionário, que faz parte da coleta de dados do meu Trabalho de Conclusão de Curso em Bacharelado em Administração.

Esta pesquisa tem como foco o Endomarketing, uma ferramenta utilizada pelas organizações para promover o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

As informações fornecidas por meio deste questionário serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e analisadas de forma confidencial, sem necessidade de identificação.

Sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa, e desde já, agradeço imensamente sua contribuição!

1. Seu restaurante utiliza ações de Endomarketing (ações para motivar e engajar os colaboradores)?

() Sim

() Não

2. Quais ações de Endomarketing são realizadas? (Marque todas que se aplicam)

() Treinamentos e capacitações

() Reuniões e feedbacks

() Reconhecimento e premiações

() Comunicação interna (mural, informativos)

() Eventos e confraternizações

() Outra: _____

3. Você acredita que essas ações influenciam positivamente a motivação dos colaboradores?

- Sim
- Não
- Não realiza ações

4. Você acredita que colaboradores motivados impactam na qualidade do atendimento ao cliente?

- Sim
- Não

5. Quais os principais desafios para manter a equipe motivada? (Marque todas que se aplicam)

- Falta de recursos financeiros
- Comunicação interna deficiente
- Rotatividade alta de colaboradores
- Falta de tempo para ações de motivação

6. Existe um orçamento definido para ações de Endomarketing?

- Sim
- Não
- Não sei

7. Você já percebeu melhorias concretas após implementar ações de Endomarketing?

- Sim, muitas melhorias
- Sim, algumas melhorias
- Não percebi diferença

Não realizo ações

8. Você oferece treinamentos periódicos para os colaboradores?

Sim

Não

9. Você acredita que investir em Endomarketing pode melhorar os resultados da empresa?

Sim

Não

10. Como você avalia o engajamento dos colaboradores nas ações de Endomarketing?

Muito engajados

Pouco engajados

Não participam

Não realizo ações

11. Você costuma receber sugestões dos colaboradores sobre melhorias no ambiente de trabalho ou ações motivacionais?

Sim, frequentemente

Às vezes

Raramente

Nunca

12. Quando alguma ação de Endomarketing é realizada, você percebe mudanças no clima da equipe?

Sim

Não

Não realizo ações

13. Com que frequência você acha ideal realizar ações de Endomarketing?

Semanalmente

Quinzenalmente

Mensalmente

Trimestralmente

Não realizo ações