



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH I
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALISON DAVIS DA SILVA ROMEU

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO ENDOMARKETING NA
GESTÃO DE PESSOAS NA COMPANHIA DAS DOCAS DO
ESTADO DA BAHIA**

SALVADOR

2025

ALISON DAVIS DA SILVA ROMEU

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO ENDOMARKETING NA
GESTÃO DE PESSOAS NA COMPANHIA DAS DOCAS DO
ESTADO DA BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Colegiado do Curso de Bacharelado em Administração do Departamento de Ciências Humanas (DCH) - Campus I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Rosângela Oliveira.

SALVADOR

2025



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS - *CAMPUS I*
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

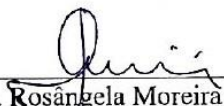
ALISON DAVIS DA SILVA ROMEU

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO ENDOMARKETING NA GESTÃO
DE PESSOAS NA COMPANHIA DAS DOCAS DO ESTADO DA BAHIA**


Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Departamento de Ciências Humanas do *Campus I* (DCH I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: de 21 de julho de 2025


Banca Avaliadora:



Profa. Dra. Rosângela Moreira de Oliveira
Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador



Profa. Msc. Giovana Souza Soares do Nascimento
Mestrado em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia



Prof. Msc. André Luis Santos de Sousa
Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo conhecer os desafios e as perspectivas do endomarketing na gestão de pessoas na Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA), uma empresa pública de caráter estratégico para o desenvolvimento portuário e econômico do Estado. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, utilizou revisão bibliográfica, documental e aplicação de questionário do tipo survey com 71 colaboradores da sede administrativa da empresa, situada em Salvador. Os resultados apontam que o endomarketing, quando aplicado de forma estruturada, pode fortalecer a cultura organizacional, melhorar a comunicação interna, aumentar o engajamento dos colaboradores e contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo. Embora a maioria dos colaboradores tenha demonstrado percepção positiva quanto ao ambiente interno e às ações de integração, ainda são identificados desafios relacionados à valorização profissional e ao alinhamento entre os diferentes setores e vínculos contratuais. Conclui-se que o endomarketing, mais do que uma ferramenta de comunicação interna, deve ser entendido como uma estratégia de gestão de pessoas capaz de gerar impactos significativos no desempenho organizacional, especialmente em contextos públicos.

Palavras-Chave: Endomarketing; Gestão de Pessoas; Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Setor Público.

ABSTRACT

This undergraduate thesis aims to learn about the challenges and perspectives of internal marketing (endomarketing) in people management at the Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA), a public company with a strategic role in Bahia's port and economic development. The research follows a qualitative and descriptive approach, based on bibliographic and documentary review, along with a survey conducted with 71 employees from the company's headquarters in Salvador. The results indicate that when properly structured, endomarketing can strengthen organizational culture, enhance internal communication, increase employee engagement, and foster a more productive and collaborative work environment. Although most participants expressed positive perceptions regarding the workplace and integration activities, there are still challenges concerning employee recognition and alignment among different employment types and departments. It is concluded that endomarketing, beyond a mere communication tool, should be viewed as a strategic people management practice capable of significantly impacting organizational performance, particularly within the public sector.

Keywords: Internal Marketing; People Management; Internal Communication; Organizational Culture; Public Sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários

CODEBA – Companhia das Docas do Estado da Bahia

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

DCH – Departamento de Ciências Humanas

TCU – Tribunal de Contas da União

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Codeba	33
Figura 2 - Distribuição de respondente por tipo e tempo de vínculo	35
Figura 3 - Você está satisfeito com o ambiente de trabalho na empresa?	36
Figura 4 - Você se sente satisfeito com a valorização do seu trabalho e contribuições?	37
Figura 5 - O convívio com os demais colaboradores da empresa é satisfatório?	38
Figura 6 - Você participa regularmente de atividades de integração promovidas pela empresa?	39
Figura 7 - As atividades promovidas pela empresa agregam para melhoria nos seus relacionamentos com outros colaboradores?	40
Figura 8 - Você considera que as atividades promovidas pela empresa melhoram o ambiente de trabalho?	41
Figura 9 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades pessoais?	42
Figura 10 - Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios?	43
Figura 11 - Os benefícios oferecidos pela empresa servem como motivação para você?	43
Figura 12 - Você participa de treinamentos e capacitação profissional promovidos pela empresa?	44
Figura 13 - Você sente que os treinamentos propostos pela empresa são importantes para suas funções atuais?	45
Figura 14 - Os treinamentos são realizados com uma frequência ideal?	46
Figura 15 - Você conhece as metas e objetivos da empresa?	47
Figura 16 - Você se sente engajado com as atividades e desafios da empresa?	47
Figura 17 - Você acredita que a cultura organizacional da empresa influencia positivamente o seu desempenho no dia a dia de trabalho?	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 CONCEITO DE ENDOMARKETING	13
3.2 A EVOLUÇÃO DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES	15
3.3 O PAPEL DO ENDOMARKETING NA GESTÃO DE PESSOAS	19
3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E A EFETIVIDADE DO ENDOMARKETING	24
3.5 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1 ANÁLISE DA EMPRESA	31
4.2 ANÁLISE DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
ANEXO A – Termo de Autorização	57
ANEXO B – Termo de Autorização para Consulta de Documentação	58
ANEXO C – Formulário de Pesquisa Aplicado (Google Forms)	61

1 INTRODUÇÃO

Com a ascensão da globalização, a competitividade entre as instituições se potencializou em níveis significativos, evidenciando assim, a necessidade das empresas se inovarem constantemente, buscando sempre novas táticas para se manterem fortes no mercado, diferenciando-se de outras instituições. Os sistemas de gestão se tornaram essenciais no mundo corporativo, pois é através desses sistemas que uma melhoria contínua é potencializada, ou seja, é através da gestão eficiente que uma determinada empresa consegue melhorar seus serviços e processos, buscando sempre a excelência.

Com isso, devido a constante necessidade das empresas se inovarem e buscarem formas de melhorar seu ambiente e resultados, o endomarketing ganhou muita força no mundo corporativo e comercial nas últimas décadas. Muitas empresas do Brasil e do mundo buscam compreender de forma eficaz, as melhores formas de implementar o endomarketing (ou marketing interno como também é conhecido), no ambiente interno das instituições.

Além do setor privado, as instituições públicas também têm ampliado o uso do endomarketing como uma ferramenta essencial para a gestão de pessoas e o aprimoramento do ambiente organizacional. No contexto público, essa prática visa fortalecer a comunicação interna, aumentar o engajamento dos servidores e alinhar as metas individuais com os objetivos institucionais, promovendo maior eficiência e colaboração no serviço público. Assim, o endomarketing contribui para a valorização dos colaboradores, melhora a satisfação no trabalho e potencializa a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento de pessoas (ou do capital humano), que tem como objetivo desenvolver nos empregados uma consciência voltada para o cliente, reconhecendo que o sucesso da organização depende do engajamento e da satisfação interna dos colaboradores. Com o tempo, diversos autores passaram a reconhecer que o endomarketing ajuda a empresa a alcançar suas metas estratégicas, melhorar a comunicação interna e gerar vantagem competitiva. Ao valorizar e alinhar os funcionários, essa prática fortalece a cultura organizacional, aumenta a produtividade e faz com que os colaboradores se tornem verdadeiros representantes da marca e dos valores da empresa (Bekin, 2004).

Ainda de acordo com Bekin (2004), o endomarketing não se limita a ser uma ferramenta de comunicação interna, mas constitui uma abordagem estratégica que busca alinhar as necessidades dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Ao estimular uma mentalidade voltada para o cliente entre os próprios funcionários, o endomarketing promove um alinhamento interno que contribui significativamente para o desempenho geral da empresa. Esse processo favorece a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, no qual o comprometimento dos colaboradores impacta diretamente a qualidade do atendimento e os resultados alcançados, consolidando-se como um diferencial competitivo no cenário corporativo contemporâneo.

O presente trabalho tem como tema a compreensão do sistema de endomarketing aplicado à gestão de pessoas em uma empresa portuária na Bahia, no caso a Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA). De acordo com informações do site oficial da CODEBA, a organização é uma empresa pública vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos, responsável pela administração e exploração dos portos públicos organizados de Salvador, Aratu-Candeias e Ilhéus. Criada em 1977, a CODEBA desempenha um papel estratégico no desenvolvimento econômico e logístico da Bahia e do Brasil, promovendo a movimentação de cargas, a integração entre modais de transporte e o fortalecimento das cadeias produtivas regionais. Além de sua importância econômica, a CODEBA busca implementar políticas voltadas para a sustentabilidade, a modernização da infraestrutura portuária e a valorização do seu capital humano, com foco na eficiência operacional e no atendimento às demandas do comércio exterior. (Companhia das Docas do Estado da Bahia, 2025)

A sede da CODEBA em Salvador, objeto deste estudo, é uma das principais unidades portuárias administradas pela empresa. A CODEBA conta com aproximadamente 300 colaboradores atuando na sede administrativa localizada na capital baiana, distribuídos entre diferentes categorias funcionais, como cargos comissionados, jovens aprendizes, estagiários, funcionários efetivos e terceirizados. (Companhia das Docas do Estado da Bahia, 2025). A escolha pelo Porto de Salvador justifica-se pela sua relevância econômica, social e estratégica para o estado da Bahia, bem como pela diversidade de perfis profissionais que ali atuam, possibilitando uma análise ampla sobre a gestão de pessoas e as práticas de endomarketing implementadas na organização.

Enquanto empresa pública, a CODEBA caracteriza-se por uma cultura organizacional pautada na busca pela eficiência administrativa, na valorização do interesse público e no cumprimento rigoroso de normas e regulamentos que orientam sua atuação. Além disso, o ambiente de trabalho na CODEBA é marcado pela diversidade de perfis profissionais e pela coexistência de diferentes regimes de contratação, o que exige políticas de gestão de pessoas que promovam a integração, a motivação e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

A missão da CODEBA é prover a infraestrutura necessária, fiscalizar e garantir a efetividade das operações e serviços portuários nos portos públicos da Bahia, assegurando a qualidade e a segurança das atividades desempenhadas. Alinhada a esse propósito, a visão institucional busca posicionar a empresa como uma Autoridade Portuária de excelência em gestão, destacando-se entre os portos públicos do Brasil e atuando como um agente estratégico para a expansão econômica e social do Estado da Bahia. Esses princípios norteadores refletem o compromisso da organização com a eficiência, a inovação e a promoção do desenvolvimento regional. (Companhia das Docas do Estado da Bahia, 2025)

O problema central desta pesquisa é considerando os desafios existentes e as perspectivas de melhoria, até que ponto o endomarketing desempenha um papel eficaz na gestão de pessoas? A justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa reside no fato de que o ambiente organizacional atual é altamente competitivo e dinâmico, exigindo das organizações a adoção de novas ferramentas e métodos para assegurar seu sucesso. O endomarketing, quando corretamente compreendido e aplicado, não só melhora o ambiente de trabalho como também aumenta a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Apesar de ser uma empresa pública, a CODEBA está inserida em um contexto que atende empresas nacionais e internacionais altamente competitivas, o que a obriga a buscar padrões elevados de desempenho organizacional. Nesse cenário, torna-se ainda mais necessária a adoção de práticas estratégicas de gestão de pessoas, como o endomarketing, capazes de promover o alinhamento interno, fortalecer o comprometimento das equipes e garantir um serviço público de qualidade frente aos desafios de um mercado cada vez mais exigente.

Considerando o contexto do setor portuário, que possui características singulares, como a diversidade de perfis profissionais, a necessidade de forte

integração entre equipes operacionais e administrativas, e a importância da comunicação interna eficiente, é fundamental entender como o endomarketing pode ser adaptado e implementado, gerando percepções valiosas que podem beneficiar tanto a empresa estudada quanto outras organizações com características semelhantes. A gestão de pessoas exerce um papel fundamental no sucesso organizacional, especialmente em empresas com funções estratégicas. Quando práticas como o endomarketing são incorporadas de forma eficaz, é possível potencializar a motivação, o engajamento e a satisfação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado aos objetivos institucionais. Dessa forma, o endomarketing torna-se um instrumento importante para fortalecer a eficiência da gestão de pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Chiavenato, 2014).

O objetivo geral deste trabalho é conhecer a importância do endomarketing na gestão de pessoas na Companhia das Docas do Estado da Bahia, localizada em Salvador. Os objetivos específicos são: a) resgatar o histórico e a evolução do conceito de endomarketing, contextualizando sua aplicação ao longo do tempo e sua importância nas práticas contemporâneas de gestão de pessoas; b) identificar as técnicas estratégicas utilizadas pela empresa para melhorar a satisfação e o desempenho dos clientes internos; e c) conhecer nível de engajamento e satisfação dos colaboradores da empresa em relação às práticas de endomarketing presentes no ambiente de trabalho.

Este trabalho é composto por mais quatro seções, além desta introdução. A segunda seção detalha a metodologia utilizada nesta pesquisa, que possui uma abordagem qualitativa, de natureza básica e objetivos descritivos. Quanto aos procedimentos adotados, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, além de um levantamento por meio de questionário do tipo survey. A terceira seção apresenta o referencial teórico, abordando temas como o endomarketing, sua evolução nas organizações e seu papel na gestão de pessoas. Também são discutidas questões internas relevantes, tais como a cultura organizacional, a comunicação interna e o impacto dessas dimensões no ambiente corporativo. Na quarta seção são apresentados os resultados e a discussão da pesquisa aplicada na organização. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais.

Assim, espera-se que os resultados obtidos contribuam não só para a melhoria contínua da empresa estudada, mas também para o avanço do conhecimento sobre o tema no âmbito acadêmico e corporativo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada nesta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem mista, de natureza básica, com objetivos descritivos. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva visa observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, buscando, sobretudo, a descrição precisa das características de determinada população ou fenômeno. Assim, este estudo pretende compreender como as práticas de endomarketing são implementadas na organização investigada, descrevendo seus efeitos sobre o engajamento e a motivação dos colaboradores.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, esta investigação recorreu à pesquisa bibliográfica e documental, além da realização de um levantamento de campo do tipo survey. Segundo Severino (2014), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se na análise de livros, artigos científicos e outros documentos que tratam do tema de interesse, com o objetivo de estabelecer uma base teórica sólida. Já a pesquisa documental envolve a análise de materiais institucionais internos, como relatórios, comunicados e políticas organizacionais, os quais contribuem para a compreensão das práticas de endomarketing no contexto específico da empresa estudada.

O levantamento de campo foi realizado por meio da aplicação de um questionário estruturado (**ANEXO C**), elaborado com base nos fundamentos teóricos previamente discutidos na revisão de literatura. A coleta de dados ocorreu no período de 16 de maio a 20 de junho de 2025, por meio da plataforma digital *Google Forms*, que permitiu o envio e o recebimento das respostas de forma prática, segura e eficiente. O questionário foi composto por 15 (quinze) perguntas com respostas formuladas com base na escala Likert de 5 pontos.

Foram consultados o total de colaboradores da empresa, contando com diferentes vínculos empregatícios, abrangendo os grupos de estagiários, servidores públicos, ocupantes de cargos comissionados, jovens aprendizes e funcionários terceirizados, com o objetivo de obter uma visão ampla e representativa da percepção interna sobre as práticas de endomarketing na Companhia das Docas do

Estado da Bahia (CODEBA). A escolha por incluir esses diferentes vínculos justifica-se pela relevância de compreender como as ações internas da organização impactam profissionais em distintas situações contratuais e hierárquicas.

A pesquisa teve como foco principal aspectos relacionados à: (a) satisfação dos colaboradores; (b) atividades de integração e socialização; (c) benefícios e incentivos; (d) treinamentos e capacitação; (e) clima organizacional; e (f) feedback e engajamento dos colaboradores. Esses elementos foram selecionados com base na literatura especializada em endomarketing e gestão de pessoas, buscando captar de forma ampla e aprofundada as percepções dos participantes em relação às práticas organizacionais.

Para a definição do tamanho amostral necessário à aplicação do questionário, considerou-se o total de 295 colaboradores ativos na sede da Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA), em Salvador. Com base nesse universo populacional, foi realizado o cálculo amostral visando alcançar um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de até 9%, parâmetros comumente adotados em pesquisas de natureza exploratória no campo das ciências sociais aplicadas. O resultado indicou a necessidade mínima de 66 respondentes. Esse objetivo foi plenamente alcançado, uma vez que 71 colaboradores responderam ao questionário, garantindo, assim, a representatividade estatística da amostra e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Quanto à análise dos dados, optou-se por uma combinação entre análise mista (qualitativa e quantitativa) e análise estatística descritiva. Para o tratamento e análise dos dados obtidos, foram utilizadas ferramentas de organização em planilhas eletrônicas (Excel) e representações gráficas em formato de pizza e barra, com o objetivo de facilitar a interpretação visual e a análise comparativa dos resultados. Conforme orienta Gil (2002), a análise qualitativa permite interpretar as respostas, identificando padrões, tendências e significados, enquanto a análise estatística descritiva organiza os dados coletados por meio de frequências, percentuais e gráficos, facilitando a visualização e compreensão dos resultados.

Essa integração entre métodos qualitativos e quantitativos busca assegurar uma visão mais completa e robusta do objeto de estudo, alinhando-se à perspectiva metodológica defendida por Severino (2014), para quem o rigor na coleta e interpretação dos dados é essencial para a credibilidade e validade científica da pesquisa. Dessa forma, espera-se que os procedimentos metodológicos adotados

forneçam subsídios consistentes para responder ao problema de pesquisa, além de contribuir para o aprofundamento do debate sobre as práticas de endomarketing na gestão de pessoas no contexto organizacional contemporâneo.

A aplicação e publicação do trabalho foi devidamente autorizada pela gestão da empresa, garantindo a legitimidade da pesquisa. A autorização formal encontra-se anexada nos Anexos **A e B** deste trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONCEITO DE ENDOMARKETING

O conceito de endomarketing ganhou destaque em meados da década de 1990, sendo amplamente difundido por Saul Faingaus Bekin, que afirma que o endomarketing se refere a “ações orientadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente” (Bekin, 1995, p. 34). Trata-se de uma estratégia voltada à valorização e ao engajamento dos colaboradores, com o objetivo de alinhar os propósitos organizacionais à excelência para atender as necessidades dos clientes.

Endomarketing teve sua origem, especificamente, a partir de uma análise do ambiente organizacional de uma empresa em que Bekin trabalhava. Durante sua experiência profissional, ele percebeu a falta de interações eficazes entre os diversos setores da empresa, impactando não apenas os colaboradores, mas também toda a cultura organizacional. Diante dessa constatação, ele reconheceu a necessidade premente de conceber uma abordagem inovadora para solucionar tais desafios. Sua proposta foi a criação de um novo conceito, uma abordagem distintiva que pudesse abordar os problemas identificados. Isso implicava, por exemplo, a concepção e implementação de estratégias de marketing voltadas especificamente para o ambiente interno da organização, um processo que ficaria conhecido como Endomarketing. (Bekin, 1995, *apud* Silva, 2010, p. 13)

Diante disso, Bekin (1995, p. 41) apresenta três princípios fundamentais do Endomarketing:

- a) O Endomarketing deve ser considerado como parte intrínseca da estratégia global da empresa;
- b) A condução efetiva do processo de Endomarketing exige conhecimento, informação, comprometimento e apoio decisivo por parte dos altos executivos e liderança da

organização; c) processo de Endomarketing deve realizar uma avaliação abrangente dos pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, identificando as forças e condições que impactam a produtividade e o envolvimento dos colaboradores.

Além disso, segundo Bekin (1995), o endomarketing visa transformar os colaboradores em verdadeiros parceiros estratégicos da organização, promovendo a integração entre os diversos setores e criando um ambiente favorável ao alcance dos objetivos empresariais. Para o autor, ao aplicar os princípios do marketing ao público interno, a empresa consegue alinhar seus valores, missão e visão com as expectativas e necessidades dos seus colaboradores, fortalecendo o comprometimento e a motivação.

Para Brum (1998), o endomarketing tem como objetivo principal alinhar todos os colaboradores a uma visão compartilhada da empresa, abrangendo aspectos como metas individuais e coletivas, gestão, produtos, serviços e os mercados em que a organização atua. Segundo a autora, o colaborador deve ser considerado o primeiro cliente da empresa, pois é por meio de seu engajamento que se alcançam a qualidade nos serviços e os resultados esperados. O endomarketing, portanto, configura-se como uma ferramenta estratégica que promove o envolvimento do público interno e contribui diretamente para o sucesso externo da organização. Essa abordagem valoriza o colaborador, estimulando sua participação ativa na cultura organizacional e sua identificação com os valores institucionais.

A comunicação exerce um papel fundamental como instrumento essencial para a prática eficaz do endomarketing. Brum (1998) destaca que ações simples, como pesquisas de satisfação, materiais informativos, jornais internos, cartazes motivacionais, eventos e campanhas internas, têm impacto significativo na motivação e no senso de pertencimento dos colaboradores. São essas práticas cotidianas de reconhecimento, participação e estímulo que contribuem para a criação de um ambiente positivo, fortalecem a relação entre a empresa e seus funcionários e aumentam a produtividade. Nesse sentido, o endomarketing estabelece-se como um elo entre a estratégia organizacional e o desenvolvimento humano dentro das empresas.

O endomarketing evoluiu do marketing tradicional para promover a comunicação interna eficaz entre a administração e os funcionários, integrando elementos comportamentais que valorizam o capital humano. Essa abordagem busca transformar os colaboradores em parceiros estratégicos, estimulando a

motivação, o comprometimento e a satisfação no ambiente de trabalho. (Oliveira, et al. 2022)

Além disso, Caldas *et al.* (2022) destacam que o endomarketing exerce uma influência positiva sobre a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores. Por meio de práticas que promovem a disseminação de informações e a adoção de respostas gerenciais eficazes, o endomarketing contribui para a construção de um ambiente organizacional mais coeso e produtivo. Os autores ressaltam que a implementação de estratégias de marketing interno pode aumentar a satisfação no trabalho e fortalecer a percepção dos colaboradores em relação à cultura organizacional, resultando em melhorias no desempenho e na eficiência da organização.

Estes conceitos evidenciam um consenso quanto à importância da comunicação interna eficaz, transparente e estratégica como base para o fortalecimento da cultura organizacional e para o alinhamento entre os objetivos individuais e coletivos e compartilham a visão do endomarketing como uma ferramenta estratégica indispensável à competitividade e à sustentabilidade das organizações.

3.2 A EVOLUÇÃO DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

O endomarketing, inicialmente concebido como uma abordagem de fortalecimento da comunicação e valorização do público interno, passou a ocupar um papel cada vez mais estratégico dentro das organizações ao longo das últimas décadas. Desde as primeiras formulações teóricas, como as de Saul Bekin na década de 1990, essa prática evoluiu significativamente, deixando de ser vista apenas como um conjunto de ações motivacionais para tornar-se um instrumento essencial na promoção do alinhamento entre os colaboradores e os objetivos organizacionais.

Segundo Bekin (1995), as organizações devem aplicar princípios do marketing tradicional aos seus colaboradores, com o objetivo de envolvê-los nas metas, valores e estratégias internas da empresa. Essa abordagem surgiu a partir da percepção de que, ao serem tratados como clientes internos, os funcionários tornam-se mais comprometidos com os resultados da organização. A proposta inovadora de Bekin marcou o início de uma nova forma de gestão de pessoas,

destacando a importância de criar um ambiente organizacional onde o colaborador se sinta valorizado e engajado, fator essencial para o sucesso sustentável das organizações.

Na década de 2000, Bekin aprofundou seu conceito inicial de endomarketing, apresentando-o como um processo estruturado de alinhamento e sincronização do público interno com os objetivos organizacionais. Segundo o autor, o endomarketing deve ser praticado de maneira planejada e contínua, com foco na mobilização e integração dos colaboradores para que compreendam a missão, a visão e os valores da empresa. Bekin (2004) enfatiza que, quando bem implementado, o endomarketing transforma os funcionários em agentes comprometidos com a postura e a estratégia organizacional, desenvolvendo neles uma consciência orientada para as necessidades dos clientes e para a competitividade no mercado

Além disso, Bekin (2004) destaca que o endomarketing estabelece uma relação direta entre a satisfação do cliente interno e a qualidade do atendimento ao cliente externo. Assim, o envolvimento e a valorização dos colaboradores refletem positivamente na imagem da empresa e nos seus resultados. O autor reforça que o principal objetivo dessa prática é criar um ambiente organizacional que favoreça a cooperação, a motivação e o fortalecimento de vínculos entre empresa e funcionários, promovendo, conseqüentemente, a excelência na prestação de serviços e a fidelização dos clientes. Essa evolução conceitual evidencia como o endomarketing se consolidou como uma estratégia essencial para a gestão de pessoas e para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Com o tempo, surgiram novas situações que obrigaram as organizações a se adaptarem, tais como: a globalização do mercado e aumento da competitividade, competição entre as empresas. Necessidade de possuir e manter algum tipo de vantagem competitiva para sobreviver no mercado porque apenas: Preço, qualidade, pioneirismo etc. já não são diferenças que podem ser tratadas de forma diferente garantir a longevidade da empresa. (Romero, 2013).

Para Romero (2013), a implementação da gestão estratégica organizacional tornou-se uma ação imprescindível, na qual as pessoas assumem papel crucial. O novo papel da gestão de pessoas vai além das práticas, políticas e funções tradicionais, adotando uma visão estratégica que as relaciona diretamente ao negócio da empresa. Isso implica compreender as pessoas como parceiros organizacionais, e não mais como simples recursos.

No cenário corporativo contemporâneo, marcado por complexidade, dinamismo e constantes transformações, as empresas enfrentam o desafio de manter um ambiente organizacional saudável e acolhedor. Essa instabilidade gera insegurança no público interno, tornando a construção de ambientes de felicidade e bem-estar um grande desafio. Assim, se anteriormente a atenção com as pessoas era vista como um diferencial, hoje ela se tornou uma exigência estratégica. Nesse contexto, o endomarketing evolui como ferramenta essencial para fortalecer a conexão entre empresa e colaborador, promovendo práticas que vão desde a integração inicial até o reconhecimento constante do trabalho desenvolvido. (Brum, 2017).

Brum (2017) destaca que o modo como o colaborador é recebido e valorizado tem impacto direto em seu sentimento de pertencimento e na percepção da marca empregadora. Diante disso, o reconhecimento contínuo durante a trajetória do colaborador influencia positivamente o clima organizacional, superando até mesmo benefícios materiais. Essa valorização, segundo a autora, é essencial não apenas durante o vínculo empregatício, mas também após o desligamento, já que colaboradores reconhecidos tendem a se tornar defensores da marca, reforçando a imagem positiva da organização no mercado.

No ambiente organizacional atual, o endomarketing desempenha também um papel estratégico na retenção de talentos, especialmente em um mercado altamente competitivo, onde manter colaboradores qualificados é essencial para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. Após atrair e desenvolver profissionais promissores, as empresas precisam adotar práticas que incentivem sua permanência, reduzindo a rotatividade e evitando a perda de talentos para concorrentes. Iniciativas de endomarketing, como a criação de um ambiente acolhedor e a valorização dos colaboradores desde o início da jornada, contribuem significativamente para esse objetivo. (Oliveira, 2022)

Gil (2019) reforça que as estratégias de motivação e comunicação nas empresas precisam ser constantemente revistas à medida que o comportamento humano e as expectativas dos profissionais evoluem, sobretudo em razão dos avanços tecnológicos e das transformações culturais. O autor destaca que, com o surgimento de novas gerações no mercado de trabalho, especialmente os Millennials e a Geração Z, há uma valorização maior de aspectos como qualidade de vida, flexibilidade, propósito e desenvolvimento pessoal. Isso demanda das

organizações a adoção de práticas de endomarketing mais personalizadas, empáticas e interativas, capazes de engajar os colaboradores e promover sua satisfação. Dessa forma, o endomarketing deixa de ser uma prática padronizada e passa a assumir um caráter estratégico e dinâmico, acompanhando as rápidas mudanças sociais e organizacionais.

Nessa mesma perspectiva, considerando os avanços tecnológicos e as transformações culturais, destaca-se a importância do endomarketing no engajamento dos colaboradores no contexto do modelo híbrido de trabalho, realidade cada vez mais presente nas organizações contemporâneas. Com as mudanças no comportamento humano e a ascensão do trabalho remoto, torna-se imprescindível que as empresas adaptem suas estratégias de comunicação interna e endomarketing. Práticas como campanhas motivacionais, ações de integração virtual e programas de reconhecimento ganham ainda mais relevância, fortalecendo os vínculos organizacionais e promovendo um ambiente de trabalho saudável, mesmo à distância (Santos, 2023)

Santos (2023) evidencia que o endomarketing, quando bem estruturado, contribui para a construção de uma cultura organizacional coesa, na qual os colaboradores se sentem valorizados e alinhados aos objetivos institucionais, independentemente do local de trabalho. A autora enfatiza que a evolução do endomarketing está diretamente relacionada às transformações sociais e tecnológicas, exigindo das organizações uma abordagem cada vez mais personalizada e empática na gestão de pessoas. Assim, o endomarketing deixa de ser apenas uma ferramenta motivacional para assumir um papel estratégico no fortalecimento do engajamento e da produtividade em tempos de mudanças profundas.

A linha do tempo do endomarketing revela sua evolução de uma simples valorização da comunicação interna para uma estratégia contínua de engajamento e alinhamento dos colaboradores aos valores organizacionais. Com o aumento da complexidade nas relações de trabalho, os colaboradores passaram a ser vistos como parceiros estratégicos. Atualmente, diante de transformações tecnológicas, culturais e do modelo híbrido, o endomarketing adapta-se às novas demandas das gerações atuais, priorizando bem-estar, propósito e flexibilidade, e consolidando-se como uma prática personalizada e essencial para fortalecer a cultura e a motivação no ambiente organizacional.

3.3 O PAPEL DO ENDOMARKETING NA GESTÃO DE PESSOAS

O endomarketing, emerge como uma ferramenta estratégica essencial na gestão de pessoas, especialmente no que tange à satisfação no trabalho. Ao alinhar as necessidades e expectativas dos colaboradores com os objetivos organizacionais, o endomarketing contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. (Lodi, et al. 2023)

Segundo Lodi, *et al.* (2023), práticas eficazes de endomarketing, como comunicação interna clara, programas de reconhecimento e capacitação contínua, são fundamentais para engajar os colaboradores e promover um clima organizacional positivo. Essas ações não apenas aumentam a satisfação no trabalho, mas também fortalecem o comprometimento dos funcionários com a missão e os valores da organização, refletindo diretamente no desempenho e na competitividade da empresa. Enxergar os colaboradores como o centro estratégico é essencial para o sucesso organizacional. O engajamento pleno de todos os funcionários é fundamental para que as empresas alcancem seus objetivos, a valorização e a motivação dos colaboradores geram impactos positivos no ambiente de trabalho e na produtividade.

Práticas que alinhem os interesses da empresa aos dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e engajado. Esse alinhamento é essencial para o endomarketing, que visa integrar os funcionários como parceiros estratégicos no alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, a motivação, desenvolvimento de competências e a criação de uma cultura organizacional sólida, são aspectos fundamentais para o sucesso de estratégias de endomarketing, já que essas práticas auxiliam na retenção de talentos e no aumento da satisfação dos colaboradores, resultando em um desempenho corporativo superior. (Dutra, 2017)

Além disso, Dutra (2017) destaca que a gestão de pessoas deve ser concebida como um processo estratégico, no qual o endomarketing exerce papel fundamental ao favorecer a comunicação interna transparente, a valorização dos colaboradores e o fortalecimento do compromisso com os objetivos organizacionais. O autor enfatiza que, ao reconhecerem o valor do capital humano, as organizações conseguem criar um ambiente mais propício à inovação, à cooperação e ao desenvolvimento contínuo, fatores indispensáveis para enfrentar os desafios impostos pelo mercado globalizado e em constante transformação.

O endomarketing tem se consolidado como uma ferramenta estratégica fundamental na gestão de pessoas, ao promover a valorização do colaborador e fortalecer seu vínculo com a organização.

Pesca, *et al.* (2025) enfatizam que o endomarketing, quando implementado de forma estruturada e alinhada à cultura organizacional, torna-se uma prática essencial para o sucesso sustentável das organizações. Através de ações como comunicação eficaz, feedback contínuo, reconhecimento e envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios, é possível promover um ambiente organizacional positivo, reduzir a rotatividade e aumentar o comprometimento dos funcionários. Os autores destacam que tais práticas não apenas elevam os índices de satisfação no trabalho, mas também contribuem significativamente para a motivação e produtividade das equipes, reforçando a importância do colaborador como peça estratégica no alcance dos objetivos institucionais.

Complementando essa perspectiva, Brum (2017) destaca que quando os funcionários se sentem satisfeitos e felizes no ambiente de trabalho, produzem mais, e de uma maneira mais efetiva, e isso está ligado diretamente ao estado emocional ideal do ser humano, que tende, a colocar mais energia naquilo que te traz contentamento. Por outro lado, quando o indivíduo não sente importância no seu trabalho, não produz de uma forma eficaz e eficiente, por não se sentir envolvido com a empresa, por isso é fundamental que a empresa busque trazer significado e sentido no trabalho para os seus funcionários.

No setor privado, um exemplo relevante do papel do endomarketing presentes na gestão de pessoas das organizações é a Natura, empresa brasileira do ramo de cosméticos, que se destaca por sua forte cultura organizacional e práticas consistentes de endomarketing. Ela investe em programas de reconhecimento, ações de qualidade de vida no trabalho, canais abertos de comunicação com os colaboradores e iniciativas de desenvolvimento pessoal e profissional (Natura, 2025). Essas práticas reforçam os valores institucionais e promovem o bem-estar interno, alinhando-se diretamente ao que afirmam Pesca *et al.* (2025), ao destacar que o endomarketing contribui para a satisfação, retenção de talentos e produtividade.

Já no setor público, um exemplo pode ser visto no Tribunal de Contas da União (TCU), que vem adotando ações de endomarketing voltadas à valorização do servidor público. O TCU investe em programas de capacitação contínua, rodas de

conversa para escuta ativa dos colaboradores, campanhas de valorização interna e estratégias de comunicação institucional que reforçam o papel e a importância do servidor na construção de um serviço público de qualidade. (TCU, 2024) Tais práticas se conectam com a visão de Dutra (2017) e Brum (2017), ao evidenciar que reconhecer e dar significado ao trabalho fortalece o vínculo entre o colaborador e a instituição, mesmo em ambientes tradicionalmente mais burocráticos.

Um exemplo de uso do endomarketing, em uma iniciativa inovadora no setor público, o Tribunal de Contas da União (TCU) desenvolveu o projeto “PARE, ESCUTE. ACOLHA.”, com o objetivo de acolher servidores em momentos difíceis, promovendo o engajamento interno e fortalecendo a cultura organizacional por meio da comunicação interna. Essa ação promoveu amplo engajamento, sensibilizou cerca de 4.000 colaboradores e reforçou o valor do cuidado coletivo e da saúde mental no ambiente de trabalho (Portal da comunicação, 2024).

Dessa forma, observa-se que o endomarketing não é apenas uma ferramenta de comunicação interna, mas uma estratégia essencial para promover a satisfação no trabalho e fortalecer a gestão de pessoas. Sua aplicação adequada cria ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos, tornando-se um diferencial competitivo no contexto atual.

A aplicação do endomarketing no ambiente organizacional representa uma poderosa ferramenta estratégica para fortalecer os vínculos entre a empresa e seus colaboradores, promovendo engajamento e alinhamento institucional. No entanto, sua implementação não ocorre sem desafios significativos, que podem comprometer os resultados esperados.

Como destaca Albuquerque (2024), o processo envolve a superação de barreiras culturais, resistências individuais e coletivas, limitações orçamentárias e a necessidade de adaptação às diferentes gerações presentes nas organizações. Esses desafios, embora possam funcionar como entraves, também configuram oportunidades importantes para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, exigindo dos líderes um olhar atento, estratégico e empático. A seguir, serão apresentados os principais obstáculos que impactam a eficácia do endomarketing, bem como reflexões sobre como enfrentá-los no contexto organizacional contemporâneo.

Torna-se evidente que a gestão de pessoas deve atuar de forma proativa na identificação e minimização das barreiras culturais e de comunicação, especialmente

no contexto contemporâneo, onde as interações digitais amplificam tanto as possibilidades de inclusão quanto os riscos de exclusão e conflito. A gestão estratégica do endomarketing precisa considerar essas barreiras como elementos críticos que impactam diretamente no clima organizacional, na motivação dos colaboradores e na eficácia da comunicação interna. Além disso, em ambientes marcados pela diversidade cultural, como o setor público, é imprescindível adotar políticas que promovam a equidade e o respeito às diferenças, evitando práticas discriminatórias ou excludentes que possam comprometer a ética organizacional. Assim, mais do que um desafio técnico, a superação das barreiras culturais configura-se como um compromisso ético e humanista indispensável para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e inovadores. (Ortiz, 2016)

Um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações na implementação eficaz do endomarketing está na falta de alinhamento entre os diversos setores e vínculos institucionais. Como destacam Cohen e Moraes (2006), quando não há uma integração entre as funções gerenciais e operacionais, a comunicação interna se torna fragmentada, dificultando a compreensão e o engajamento dos colaboradores em relação aos objetivos estratégicos da empresa. O endomarketing, como instrumento que visa estreitar a relação entre a organização e seus colaboradores, depende diretamente desse alinhamento organizacional, pois somente através de uma visão unificada e compartilhada será possível criar campanhas internas coerentes e que ressoem com os valores institucionais.

Além disso, conforme ressaltam Cohen e Moraes (2006), a ausência desse alinhamento compromete a capacidade da organização de responder de forma rápida e eficaz às demandas do mercado, criando um ambiente onde os colaboradores não sabem claramente qual é a direção a ser seguida. Isso gera insegurança, reduz o engajamento e dificulta a construção de uma cultura organizacional forte e coesa. O endomarketing, que se propõe justamente a fortalecer os vínculos entre empresa e funcionários, perde sua efetividade quando não há um esforço coordenado entre os setores. Assim, o desafio está em garantir que todos os níveis hierárquicos estejam alinhados ao planejamento estratégico da organização, promovendo a colaboração e a união de esforços para o alcance dos objetivos comuns.

A resistência à mudança constitui um dos principais desafios para a efetividade do endomarketing na gestão de pessoas, especialmente em ambientes organizacionais mais tradicionais, como o setor público. Conforme apontam Feitosa e Costa (2016), a resistência decorre, muitas vezes, da insegurança e do medo gerados pela transição de uma situação conhecida para outra incerta, o que afeta negativamente o comprometimento dos colaboradores com a instituição. No setor público, esse fenômeno se acentua devido ao excesso de burocracia, padronização de procedimentos e falta de flexibilidade para a tomada de decisões, criando um ambiente que dificulta a inovação e a adoção de novas práticas.

A ausência de comunicação clara e de participação efetiva dos servidores nos processos decisórios é apontada como uma das principais barreiras para o sucesso das mudanças organizacionais. Assim, o endomarketing enfrenta o desafio de desenvolver estratégias que não apenas informem, mas também engajem e preparem emocionalmente os colaboradores para lidar com transformações, promovendo uma cultura organizacional mais aberta, participativa e comprometida com a inovação. (Feitosa e Costa, 2016)

A integração do endomarketing com a cultura organizacional no setor público representa um desafio significativo na gestão de pessoas, especialmente considerando a diversidade de valores, crenças e comportamentos presentes nesse ambiente. Souza *et al.* (2022) destacam que a cultura organizacional influencia diretamente o desempenho dos servidores, a gestão do conhecimento e o engajamento com as práticas institucionais.

No serviço público, onde predominam estruturas burocráticas e processos altamente padronizados, a implementação de ações de endomarketing que promovam a integração cultural demanda um esforço adicional para alinhar os valores organizacionais com as práticas de gestão de pessoas. Além disso, a participação ativa dos servidores no processo decisório e no planejamento estratégico é essencial para fortalecer o vínculo com a cultura organizacional, melhorar a comunicação interna e, conseqüentemente, evitar o adoecimento e o desengajamento no ambiente de trabalho. (Souza, *et al.* 2022)

Diante dos desafios apresentados, torna-se evidente que a eficácia do endomarketing na gestão de pessoas está diretamente condicionada à superação de barreiras culturais, comunicacionais, estruturais e comportamentais. A ausência de alinhamento entre setores, a resistência às mudanças, a rigidez organizacional e a

dificuldade de integrar ações às especificidades da cultura institucional, especialmente no setor público, revelam que o endomarketing vai além de uma ferramenta de comunicação: trata-se de uma estratégia essencial para a construção de ambientes mais colaborativos, engajadores e saudáveis. Para isso, é fundamental que as organizações adotem uma postura proativa e integradora, que considere a escuta ativa, a transparência e o fortalecimento dos vínculos internos como pilares da sua atuação. Assim, o endomarketing pode cumprir plenamente seu papel como impulsionador da motivação, do pertencimento e da inovação no ambiente de trabalho.

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E A EFETIVIDADE DO ENDOMARKETING.

A cultura organizacional cumpre um papel crucial na efetividade das práticas de endomarketing, uma vez que define o ambiente comportamental no qual as ações voltadas ao público interno são implementadas.

Segundo Chiavenato (2014), a cultura organizacional influencia diretamente a motivação, o comprometimento e a produtividade dos colaboradores, sendo um elemento essencial para o sucesso das estratégias de endomarketing. Para o autor, quando há uma cultura organizacional sólida, pautada em valores compartilhados e bem comunicados, o endomarketing encontra um terreno fértil para promover a integração e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Assim, a cultura não apenas orienta comportamentos, mas também fortalece a identidade institucional, ampliando o impacto das ações internas e contribuindo para o desenvolvimento de um clima organizacional positivo e engajado. Esse entendimento reforça como a cultura organizacional pode funcionar como base estruturante para o sucesso das ações de endomarketing.

Segundo Schein (1989), a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que são aprendidos por um grupo à medida que este enfrenta desafios de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, que se mostraram eficazes ao longo do tempo, passam a ser ensinados aos novos membros como a forma adequada de perceber, pensar e agir diante das situações organizacionais.

Além disso, Schein (1989) destaca que os fundadores das organizações exercem um papel fundamental na formação e consolidação da cultura organizacional, transmitindo suas crenças, valores e modos de resolver problemas aos demais membros. A cultura, portanto, é aprendida e moldada ao longo do tempo, sendo influenciada pela história da organização, suas estruturas internas, práticas de gestão, sistemas de comunicação e mecanismos de recompensa. Para Schein, a cultura organizacional funciona como uma "cola" que une os membros da organização, definindo comportamentos e orientando decisões, podendo também atuar como um fator que promove ou inibe a inovação, dependendo de como seus elementos culturais são gerenciados e interpretados no ambiente organizacional.

A partir da perspectiva de Schein (1989), é possível compreender que a cultura organizacional tem papel determinante para o êxito das práticas de endomarketing, especialmente em instituições públicas, onde desafios de integração interna e resistência à mudança são mais recorrentes. Quando os pressupostos culturais estão bem estabelecidos e alinhados aos valores institucionais, o endomarketing encontra maior facilidade para promover engajamento, fortalecer a comunicação interna e gerar pertencimento entre os colaboradores. Nesse contexto, compreender e gerir os elementos culturais torna-se essencial para construir um ambiente mais participativo, colaborativo e voltado à inovação no serviço público.

Nesse sentido, complementando a visão de Schein sobre os pressupostos básicos e os níveis que compõem a cultura organizacional, Lacombe (2009) reforça que essa cultura constitui um elemento essencial para o funcionamento e o sucesso das empresas, pois define os padrões explícitos e implícitos de comportamento, bem como as emoções que caracterizam a vida organizacional. Esses padrões abrangem desde crenças e costumes até normas e formas específicas de conduzir os negócios, sendo responsáveis por orientar a tomada de decisão, o relacionamento interpessoal e a execução das tarefas.

Lacombe (2009) enfatiza que a cultura organizacional não é estática, mas dinâmica, pois sofre constantes transformações decorrentes das mudanças no ambiente externo, das estratégias adotadas pela empresa e das inovações tecnológicas e sociais. A gestão eficiente da cultura organizacional exige, portanto, líderes capacitados para implementar mudanças, definir regras e prazos, além de promover a capacitação dos profissionais envolvidos no processo. Esse dinamismo cultural é fundamental para garantir que a organização mantenha uma visão clara do

seu negócio e que possa adaptar-se rapidamente às novas demandas do mercado, impactando diretamente nas decisões estratégicas e, conseqüentemente, no seu posicionamento competitivo.

Ampliando essa perspectiva, Schein (2017) aprofunda a compreensão da cultura organizacional ao defini-la como o conjunto de suposições e crenças básicas compartilhadas pelos membros da organização, que operam de forma inconsciente e determinam, de maneira fundamental, como as atividades e rotinas são conduzidas. Essas crenças, muitas vezes invisíveis e não articuladas explicitamente, moldam o comportamento dos indivíduos diante dos desafios cotidianos, funcionando como orientações implícitas sobre a maneira correta de agir e resolver problemas. No nível mais profundo da cultura organizacional, localizam-se as pressuposições básicas, ou seja, percepções, sentimentos e convicções dominantes que são aceitas como verdades absolutas pelos membros da organização e dificilmente são questionadas, influenciando diretamente a identidade e a coesão interna do grupo.

Com base na importância da cultura organizacional destacada por autores como Chiavenato (2014), Schein (1989, 2017) e Lacombe (2009), é possível observar como essa dimensão simbólica e estrutural se manifesta de formas distintas em empresas públicas e privadas, impactando diretamente a efetividade das práticas de endomarketing.

Em instituições públicas, como o Banco do Brasil, por exemplo, a cultura organizacional é fortemente influenciada por valores de estabilidade, conformidade a normas, foco no interesse coletivo e prestação de serviço à sociedade (Banco do Brasil, 2025). Esses elementos contribuem para uma cultura mais formalizada e resistente a mudanças rápidas, o que exige estratégias de endomarketing que promovam maior diálogo, transparência e envolvimento dos colaboradores na construção de novas práticas internas.

Já em empresas privadas como a Natura, há uma cultura organizacional orientada para a inovação, a sustentabilidade e a valorização das pessoas, com forte ênfase em propósito e identidade coletiva (Natura, 2025). Essa abordagem favorece a adoção de ações de endomarketing mais dinâmicas, participativas e alinhadas à cultura de colaboração e reconhecimento, o que potencializa o engajamento dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa.

No setor público, onde a cultura tende a ser mais enraizada em estruturas hierárquicas e processos burocráticos, é necessário que o endomarketing atue também como uma ferramenta de transformação cultural, incentivando a inovação, a valorização do servidor e a construção de um ambiente organizacional mais humanizado. Já no setor privado, com culturas mais voltadas ao desempenho e à agilidade, o endomarketing pode assumir um papel de reforço da cultura existente, fortalecendo a identidade da marca empregadora e ampliando o compromisso dos colaboradores com os resultados organizacionais.

Esses dois exemplos evidenciam como os elementos culturais funcionam como facilitadores ou barreiras à implementação de estratégias internas e, conseqüentemente, demonstram que a eficácia do endomarketing depende da leitura e adaptação às especificidades culturais de cada organização. Dessa forma, compreender e atuar sobre a cultura organizacional é essencial para que o endomarketing alcance seus objetivos tanto em ambientes públicos quanto privados.

3.5 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna desempenha um papel fundamental nas organizações contemporâneas, especialmente diante das transformações provocadas pela globalização e pelo avanço das novas tecnologias.

A comunicação organizacional pode ser classificada conforme sua direção: vertical (ascendente e descendente) e lateral. A comunicação descendente ocorre quando os líderes e gestores transmitem informações, instruções, políticas ou feedback aos níveis hierárquicos inferiores. Ela é essencial para garantir o alinhamento das ações dos colaboradores com os objetivos organizacionais e pode ser realizada por diversos meios, não necessariamente de forma oral ou presencial. Já a comunicação ascendente flui dos subordinados para os níveis superiores da hierarquia e tem como finalidade fornecer feedback, relatar problemas e sugerir melhorias. Essa via é fundamental para que a liderança compreenda a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho e possa tomar decisões mais informadas. Além disso, a comunicação lateral ou horizontal ocorre entre membros ou departamentos de mesmo nível hierárquico, promovendo agilidade e cooperação, sendo frequentemente usada para facilitar a coordenação e reduzir a rigidez da

estrutura vertical. Contudo, se mal conduzida, pode gerar conflitos por atropelar a hierarquia formal. (Robbins, 2005).

Como destaca Robbins (2005), exemplos eficazes de comunicação ascendente incluem enquetes internas, reuniões de alinhamento e canais formais de sugestões. Muitas empresas adotam um sistema anual de avaliação do clima organizacional, reconhecido como ferramenta importante para a gestão de pessoas. Assim, compreender e aplicar adequadamente esse sentido da comunicação é indispensável para o sucesso da comunicação interna e para o fortalecimento da gestão de pessoas.

Além de compreender as direções da comunicação organizacional, é essencial considerar as barreiras que podem comprometer sua eficácia. Segundo Robbins (2005), as barreiras à comunicação podem surgir de fatores individuais, interpessoais ou organizacionais. Uma das principais barreiras é a filtragem da informação, que ocorre quando o emissor ajusta ou manipula a mensagem para torná-la mais aceitável ao receptor, o que pode distorcer seu conteúdo original. Outro ponto crítico é a percepção seletiva, em que os indivíduos interpretam mensagens de acordo com seus próprios interesses, experiências e valores, limitando a compreensão completa do que está sendo comunicado. Além disso, a sobrecarga de informações, quando os receptores são expostos a um volume maior de dados do que são capazes de processar — gera confusão, estresse e perda de foco, dificultando a tomada de decisões claras e fundamentadas.

As emoções e a linguagem também representam barreiras significativas no processo comunicacional. Robbins (2005) destaca que a interpretação de uma mensagem pode variar drasticamente dependendo do estado emocional do emissor ou do receptor. Emoções como raiva, ansiedade ou entusiasmo excessivo tendem a distorcer tanto o envio quanto o recebimento das mensagens, comprometendo sua objetividade. Outro obstáculo é o uso de jargões técnicos ou terminologias específicas que não são compreendidos por todos os membros da organização, especialmente em contextos interdepartamentais ou com equipes diversas — Esse desafio é ainda mais evidente em áreas como a marítima e a logística, onde há uma grande quantidade de termos técnicos e expressões próprias do setor, o que pode dificultar a comunicação eficaz entre os colaboradores de diferentes formações e funções. Quando a linguagem não é acessível e adaptada ao público-alvo, cria-se um ambiente propício a mal-entendidos e ruídos. Para superar essas barreiras, é

fundamental que os líderes organizacionais promovam uma comunicação clara, transparente e empática, incentivando o *feedback* constante e a escuta ativa entre os colaboradores.

Ao se analisar um ambiente organizacional contemporâneo, de acordo com Menezes (2022), aspectos como competitividade, imediatismo e interatividade têm impulsionado mudanças significativas no ambiente corporativo, levando as instituições a investirem cada vez mais em inovação e qualidade em seus processos organizacionais. Nesse contexto, o fortalecimento da comunicação interna emerge como uma estratégia essencial, pois contribui diretamente para a melhoria do clima organizacional, aumenta a motivação e a valorização dos profissionais, além de promover um ambiente propício ao comprometimento e engajamento dos colaboradores. Como destaca a autora, o bom uso dessa ferramenta é capaz de potencializar a produtividade e os resultados da empresa, evidenciando que uma comunicação eficiente é indispensável para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no cenário atual.

Com isso, a comunicação interna, segundo Menezes (2022), passou a ser vista como um elemento estratégico essencial para o fortalecimento do vínculo entre a organização e seus colaboradores. Ela não apenas transmite informações operacionais, mas também desempenha um papel importante na construção de um ambiente organizacional saudável, colaborativo e motivador. A autora reforça que, ao promover uma comunicação transparente, clara e contínua, as empresas conseguem alinhar os objetivos institucionais às expectativas dos profissionais, estimulando o engajamento e o comprometimento. Nesse sentido, a comunicação interna eficaz se torna uma ferramenta indispensável para impulsionar a produtividade, reduzir conflitos e fortalecer a cultura organizacional, aspectos fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das instituições no cenário atual, cada vez mais dinâmico e competitivo.

Além de promover o engajamento e o alinhamento organizacional, a comunicação interna também desempenha um papel estratégico na promoção da qualidade dentro das empresas. Conforme Almeida, *et al.* (2010), apesar da ampla adoção de sistemas de gestão da qualidade internacionalmente reconhecidos, muitas organizações ainda negligenciam a importância das práticas comunicacionais nesse processo. Para que os colaboradores se comprometam efetivamente com a entrega de produtos e serviços de qualidade, é imprescindível que recebam

informações claras que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos.

Assim, a comunicação interna deve ser utilizada como um instrumento essencial para a promoção da qualidade, apoiando-se em fatores determinantes como a segmentação adequada do público interno, a coerência na linguagem, o uso estratégico de recursos visuais, a comunicação de resultados e, sobretudo, o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a qualidade. Esses elementos reforçam a necessidade de tratar a comunicação interna sob uma perspectiva processual e estratégica, contribuindo diretamente para a eficácia organizacional e a satisfação dos clientes. (Almeida, *et al.* 2010)

A comunicação interna eficiente desempenha papel essencial no sucesso das estratégias organizacionais, especialmente no que se refere ao marketing interno. Segundo Kotler (1998) *apud* Almeida *et al* (2010), o marketing interno consiste na tarefa de realizar contratações adequadas, bem como no treinamento e motivação de funcionários capacitados e comprometidos em atender bem os clientes. Esse processo começa com a comunicação clara e eficiente entre a organização e seus colaboradores, promovendo o alinhamento entre os valores, produtos e serviços da empresa.

Além disso, Kotler (1998) *apud* Almeida *et al* (2010) destaca que uma comunicação interna bem estruturada se torna fundamental para que os colaboradores compreendam as metas organizacionais, os diferenciais dos produtos e serviços, e, conseqüentemente, atuem de forma estratégica frente aos desafios do mercado. Em um contexto globalizado, identificar tendências e adaptar-se rapidamente às mudanças é essencial; para isso, a comunicação interna deve ser contínua e eficaz, garantindo que todos na organização estejam preparados para lidar com as ameaças e oportunidades que o macro ambiente apresenta.

Assim, a comunicação interna tem se consolidado como um elemento estratégico essencial para o sucesso organizacional, especialmente em um cenário de constantes transformações tecnológicas e culturais. Uma comunicação interna eficaz não apenas alinha os colaboradores aos objetivos da empresa, mas também fortalece a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo. Além disso, a utilização de canais de comunicação adequados e a segmentação do público interno são práticas fundamentais para garantir que as mensagens sejam compreendidas e assimiladas por todos os níveis hierárquicos.

Essas estratégias contribuem significativamente para o engajamento dos funcionários e para a melhoria contínua dos processos organizacionais. (Martinez e Ferreira, 2023)

Diante de todos esses aspectos, fica evidente que a comunicação interna não deve ser tratada apenas como um instrumento operacional, mas como uma ferramenta estratégica integrada à gestão de pessoas e à cultura organizacional. Quando bem estruturada e direcionada, ela contribui para a criação de um ambiente mais participativo, transparente e colaborativo, no qual os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e engajados com os objetivos institucionais. Além disso, ao facilitar a circulação de informações, reduzir ruídos e promover a integração entre os diversos setores, a comunicação interna torna-se um fator-chave para o fortalecimento da identidade organizacional e para o alcance de resultados sustentáveis. Assim, investir em práticas comunicacionais eficazes é investir na coesão, na produtividade e no sucesso da organização como um todo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DA EMPRESA

A história do Porto de Salvador remonta ao período colonial, quando a cidade foi fundada em 1549 devido às excelentes condições naturais da Baía de Todos os Santos, tornando-se o principal ponto de conexão comercial entre o Novo e o Velho Mundo. Inicialmente composto por trapiches e ancoradouros, o porto foi oficialmente organizado em 1913, com obras de modernização lideradas pelo então governador José Joaquim Seabra. Atualmente, o Porto de Salvador é uma infraestrutura estratégica para a economia baiana, destacando-se na movimentação de contêineres, cargas gerais, celulose, trigo e frutas, além de atuar como importante ponto de escala para cruzeiros marítimos. Sua área de influência abrange diversos estados do Nordeste e o norte de Minas Gerais, sendo favorecido por sua localização geográfica em relação à Europa e ao Mercosul. (Companhia das Docas do Estado da Bahia, 2025)

A Companhia das Docas do Estado da Bahia é uma empresa de economia mista, responsável pela administração e exploração dos portos organizados de Salvador, Aratu-Candeias e Ilhéus, cada um com características, demandas e histórias distintas. A empresa exerce funções de Autoridade Portuária, realizando

atividades que incluem a administração e exploração comercial dos portos, a promoção de estudos, planos, projetos, além da execução de obras, serviços de construção, ampliação, melhoramento, manutenção, segurança e operação das instalações portuárias sob sua jurisdição. Também apoia a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) na fiscalização dos contratos de arrendamento e cessões de áreas portuárias. Sua estrutura organizacional compreende a Assembleia Geral de Acionistas, os Conselhos Fiscal e de Administração, e a Diretoria Executiva, composta pelo Diretor-Presidente, Diretoria Empresarial e de Relações com o Mercado, Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira e Diretoria de Infraestrutura e Gestão Portuária. (Companhia das Docas do Estado da Bahia, 2025)

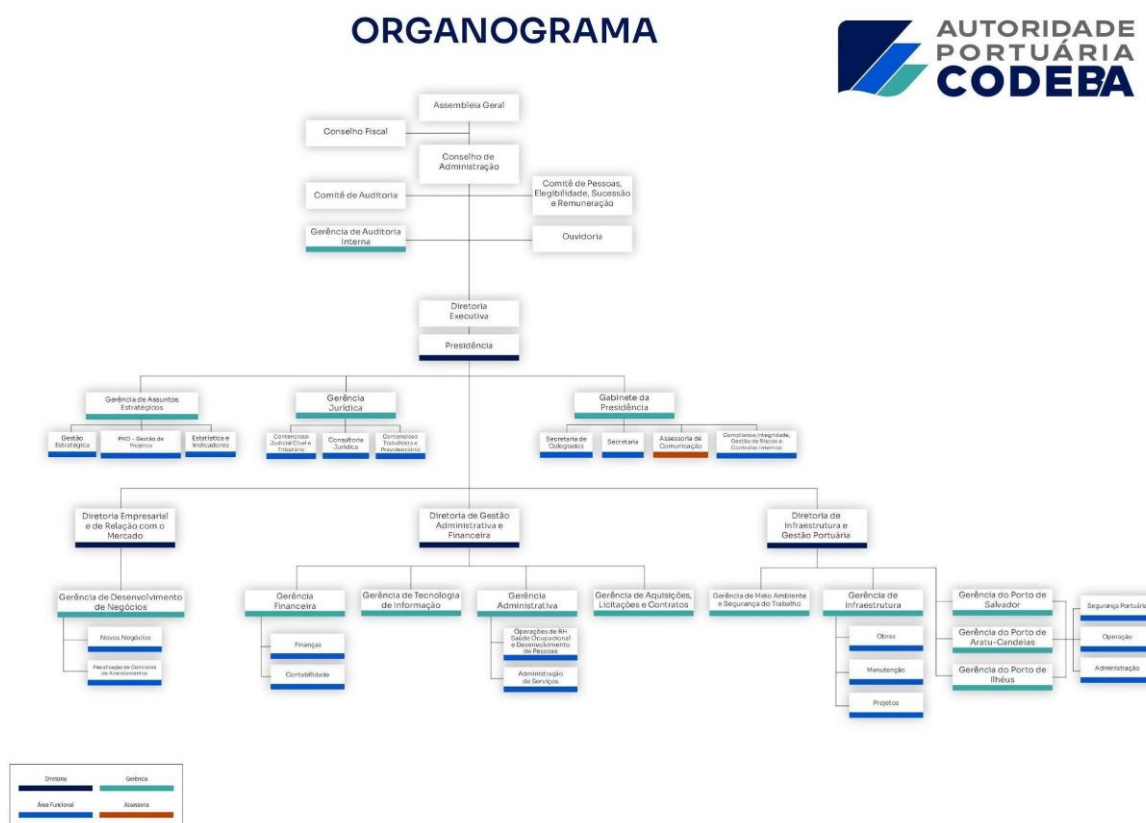
Em 2024, a CODEBA alcançou um marco histórico ao registrar o maior volume de investimentos já realizados, com a execução de R\$34 milhões, o que representou 55,13% do orçamento anual, quase o dobro do recorde anterior. Esse avanço refletiu diretamente na movimentação dos portos públicos da Bahia, que ultrapassaram 13,7 milhões de toneladas em cargas, representando um crescimento de 8% em relação ao ano anterior. Esse desempenho consolida a importância estratégica dos portos de Salvador, Aratu-Candeias e Ilhéus para o escoamento da produção baiana e nacional, especialmente de setores como o agronegócio, a indústria petroquímica e o turismo. (Companhia das Docas do Estado da Bahia, 2025)

A competitividade dos portos baianos é impulsionada por vantagens logísticas e geográficas significativas, como a Baía de Todos os Santos, que abriga os terminais de Salvador e Aratu-Candeias, com excelentes acessos terrestres e marítimos. O Porto de Aratu-Candeias se destaca como o principal escoadouro da produção química e petroquímica do país, atendendo aos polos industriais de Aratu e Camaçari. Já o Porto de Salvador se consolida na movimentação de contêineres, cargas gerais e turismo, beneficiado por sua conexão com a BR-324 por meio da Via Expressa. No sul do estado, o Porto de Ilhéus amplia sua atuação, movimentando cargas agrícolas como soja e cacau e consolidando-se como destino turístico com a chegada de cruzeiros. (Companhia das Docas do Estado da Bahia, 2025)

Com a segunda maior movimentação de cargas da história da CODEBA em 2023, o sistema portuário baiano reafirma seu papel no desenvolvimento econômico e social do país. Investimentos contínuos em infraestrutura, modernização

tecnológica, acessos logísticos e integração intermodal são prioridades da Autoridade Portuária, com o objetivo de aumentar a produtividade, reduzir custos e atrair novos empreendimentos. O crescimento das movimentações de passageiros e cargas nos portos reflete não apenas a retomada econômica pós-pandemia, mas também o fortalecimento da Bahia como um polo logístico e industrial estratégico para o Brasil. (Companhia das Docas do Estado da Bahia, 2025)

Figura 1 – Organograma da Codeba



Fonte: Codeba, 2025

O organograma da CODEBA (figura 1), evidencia uma estrutura organizacional hierárquica e funcionalmente integrada, composta por uma Presidência central que coordena três diretorias principais: Diretoria Empresarial e de Relação com o Mercado, Diretoria de Gestão Administrativa e Financeira, e Diretoria de Infraestrutura e Gestão Portuária. Há ainda unidades de apoio estratégico, como o Gabinete da Presidência, a Gerência Jurídica e a Gerência de Assuntos Estratégicos, além de instâncias de controle e governança, como o Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Ouvidoria e Gerência de Auditoria Interna. A estrutura contempla áreas específicas voltadas à gestão de negócios,

finanças, tecnologia da informação, meio ambiente, segurança do trabalho e operações portuárias nos portos de Salvador, Aratu-Candeias e Ilhéus, o que demonstra a complexidade e especialização exigidas na administração portuária e logística da empresa.

Segundo dados extraídos de planilhas internas, a sede da Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA), localizada em Salvador, conta atualmente com 295 funcionários ativos. Desse total, 176 são compostos por servidores públicos e funcionários terceirizados, que desempenham funções administrativas, operacionais e de apoio essenciais ao funcionamento da organização; 86 são estagiários, que atuam em diversas áreas enquanto desenvolvem habilidades profissionais; 22 ocupam cargos comissionados, geralmente relacionados a funções de gestão e confiança; e 11 são jovens aprendizes, inseridos em programas de formação profissional voltados à iniciação no mercado de trabalho. A CODEBA, enquanto autoridade portuária responsável pela administração dos portos organizados da Bahia, desenvolve atividades fundamentais para o comércio exterior, a logística nacional e o desenvolvimento econômico da região, e todos esses profissionais contribuem diretamente para a eficiência e o alcance dos objetivos institucionais da empresa.

A integração entre os diversos cargos e faixas etárias presentes na CODEBA é um fator essencial para o fortalecimento do ambiente organizacional. A convivência entre servidores públicos, funcionários terceirizados, estagiários, cargos comissionados e jovens aprendizes proporciona uma troca rica de experiências, visões e competências, o que favorece a construção de um clima colaborativo e respeitoso.

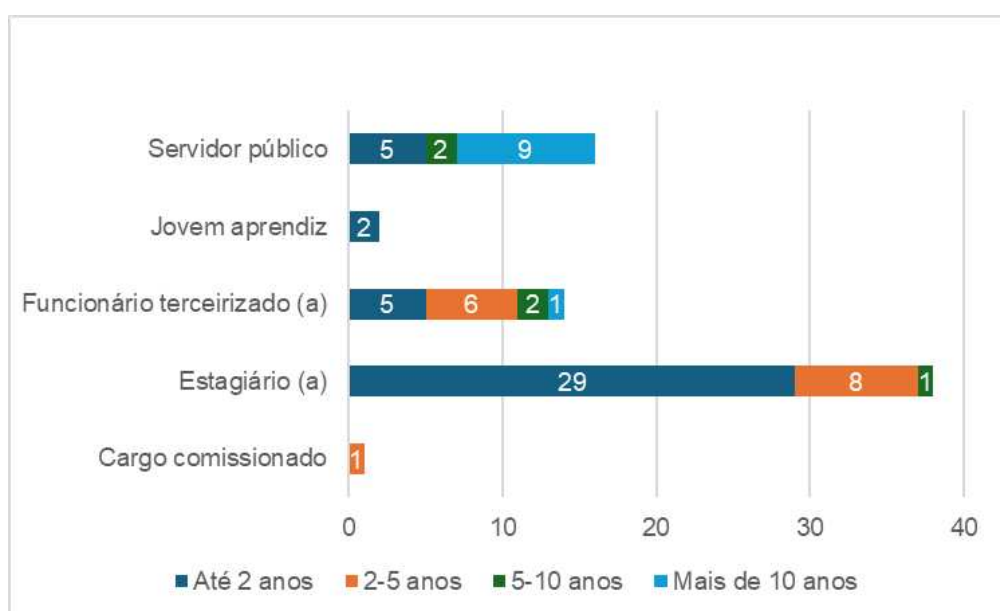
4.2 ANÁLISE DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

A pesquisa foi realizada entre 16 de maio e 20 de junho de 2025, por meio de um questionário estruturado aplicado aos colaboradores da CODEBA em Salvador, abrangendo diferentes vínculos empregatícios como estagiários, servidores públicos, cargos comissionados, jovens aprendizes e terceirizados. O estudo utilizou escalas Likert para avaliar satisfação, integração, benefícios, treinamentos, clima organizacional e engajamento. Os dados foram analisados com apoio de planilhas e

gráficos, garantindo confiabilidade e uma visão ampla das percepções internas sobre as práticas de endomarketing na empresa.

Como resultado da aplicação do questionário estruturado, desenvolvido com o intuito de avaliar aspectos centrais do endomarketing e sua influência na gestão de pessoas na Companhia, foram obtidas 71 respostas, representando aproximadamente 24% do total de 295 colaboradores da empresa, contando com diferentes vínculos empregatícios e tempos de atuação na empresa, o que possibilita uma visão abrangente sobre a percepção interna dos funcionários em relação às práticas adotadas pela organização.

Figura 2 - Distribuição de respondente por tipo e tempo de vínculo



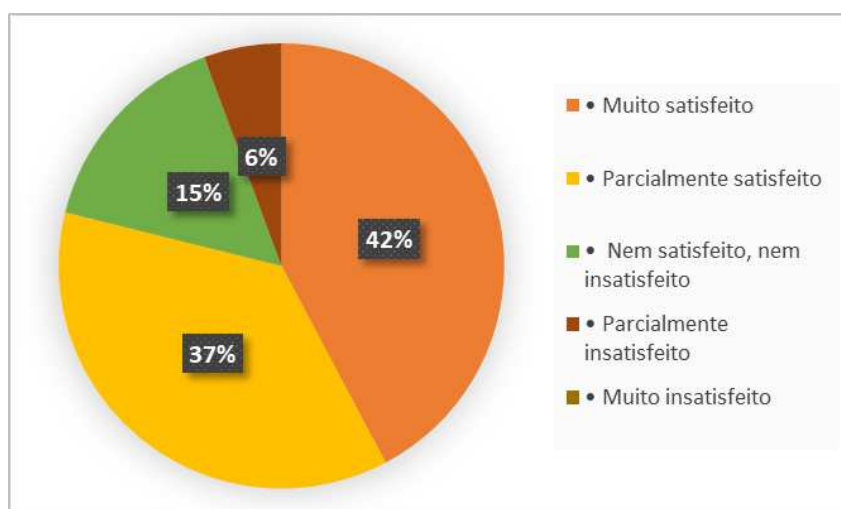
Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A amostra, conforme a figura acima (figura 2), revelou predominância de respostas oriundas de estagiários (53%), seguidos por servidores públicos (22%), funcionários terceirizados (20%), jovens aprendizes (2,8%) e um comissionado (1,4%). A maior parte dos respondentes possui até dois anos de empresa, o que sugere uma visão mais recente das práticas institucionais, enquanto uma parcela menor apresenta maior tempo de casa, especialmente entre os servidores públicos. Essa diversidade de vínculos e tempos de serviço permite observar como diferentes grupos vivenciam o ambiente organizacional e de que forma percebem as ações de endomarketing, contribuindo para uma discussão mais rica e fundamentada sobre os pontos fortes e as fragilidades na gestão de pessoas da CODEBA.

A seguir, cada pergunta será detalhadamente analisada com base nos dados coletados, acompanhados de gráficos ilustrativos que facilitam a compreensão dos resultados e contribuem para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria na organização,

Ao serem consultados sobre o ambiente de trabalho, a maioria dos colaboradores da CODEBA denotaram um nível positivo de satisfação com o ambiente de trabalho, conforme ilustrado na figura 3 a seguir.

Figura 3 - Você está satisfeito com o ambiente de trabalho na empresa?

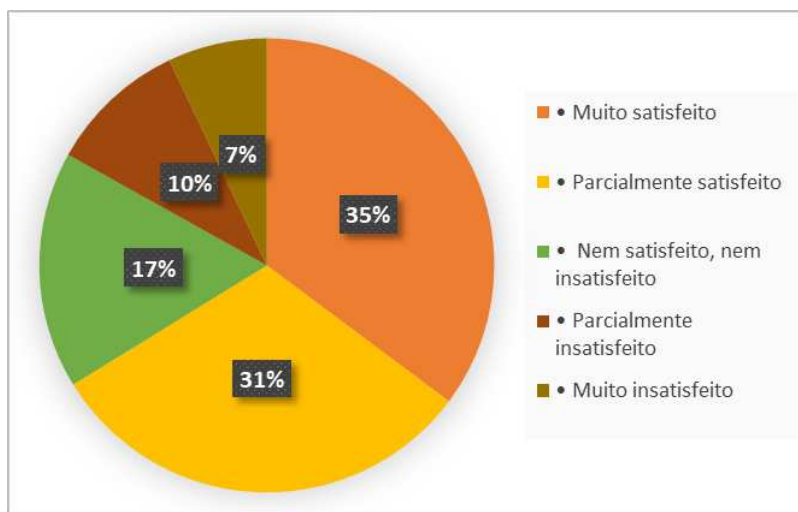


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Do total de 71 respondentes, 30 declararam estar muito satisfeitos (42,3%) e 26 parcialmente satisfeitos (36,6%), o que revela que cerca de 80% dos participantes possuem uma percepção favorável do clima organizacional. Apenas uma pequena parcela demonstrou neutralidade (15,5%) ou insatisfação parcial (5,6%), e nenhum colaborador se declarou muito insatisfeito. Ao observar especificamente as respostas dos servidores públicos, nota-se uma tendência mais moderada: apenas 3 (18,7%) se disseram muito satisfeitos, enquanto a maioria (43,7%) optou por parcialmente satisfeito e 31,2% adotaram uma postura neutra. Esse dado pode indicar que, apesar de haver uma avaliação predominantemente positiva, há espaço para aprimoramento na percepção dos servidores efetivos, especialmente no que diz respeito à motivação e ao engajamento com o ambiente de trabalho.

Quanto responderam sobre a valorização do trabalho e contribuições dentro da CODEBA, a percepção foi mais dividida entre os respondentes. A figura 4 apresenta a distribuição referente à questão.

Figura 4 - Você se sente satisfeito com a valorização do seu trabalho e contribuições?



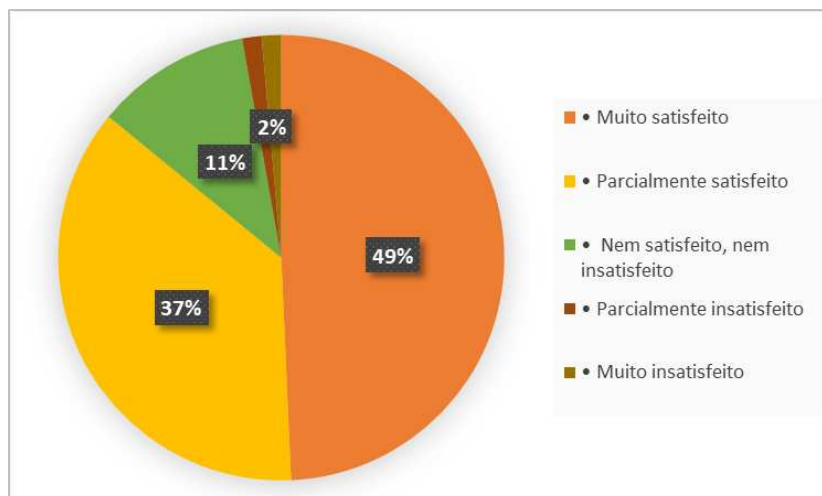
Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Entre os respondentes, 25 afirmaram estar muito satisfeitos (35,2%) e 22 parcialmente satisfeitos (31%), o que totaliza 66,2% com algum grau de satisfação. No entanto, 24 colaboradores (33,8%) indicaram níveis de neutralidade ou insatisfação — sendo 12 neutros (16,9%), 7 parcialmente insatisfeitos (9,8%) e 5 muito insatisfeitos (7%). Esses dados sugerem que, embora a maioria se sinta valorizada, há um número considerável de colaboradores que não percebem reconhecimento proporcional às suas entregas.

Especificamente sobre os servidores públicos, os resultados apontam para uma percepção ainda mais crítica: apenas 2 deles (12,5%) se disseram muito satisfeitos, enquanto 6 (37,5%) expressaram algum grau de insatisfação. Esse cenário pode indicar a necessidade de ações específicas voltadas para esse grupo, como maior reconhecimento institucional, feedback mais frequente e programas que reforcem o sentimento de pertencimento e valorização profissional.

Em relação ao convívio no ambiente de trabalho, o resultado se mostrou de amplamente positivo, conforme pode ser verificada a distribuição na figura 5.

Figura 5 - O convívio com os demais colaboradores da empresa é satisfatório?

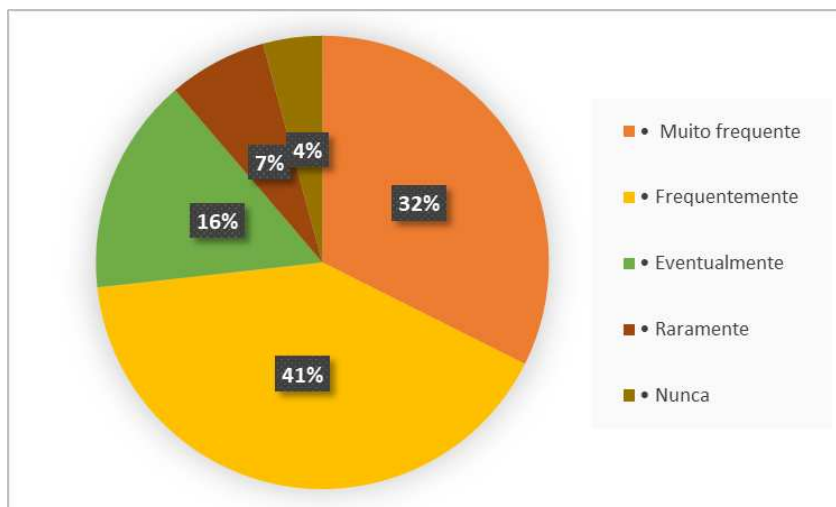


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Entre o grupo de respondentes 35 (49,3%) se dizem como muito satisfeitos, 26 (36,6%) parcialmente satisfeitos, o que representa 85,9% dos respondentes com uma avaliação favorável sobre o ambiente interpessoal da empresa. Apenas 11,3% expressaram neutralidade e 2,8% algum grau de insatisfação, ou seja, parcialmente insatisfeito e muito insatisfeito.

A figura 6, mostra que a maioria dos colaboradores da CODEBA participa com regularidade das atividades de integração promovidas pela empresa. Esse dado é, em geral, positivo, pois sugere que os eventos de integração estão sendo bem recebidos e, possivelmente, atendem às expectativas dos colaboradores. A participação ativa nessas atividades é um indicativo de engajamento organizacional e pode contribuir para o fortalecimento do clima interno, o senso de pertencimento, a comunicação entre áreas e a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Figura 6 - Você participa regularmente de atividades de integração promovidas pela empresa?

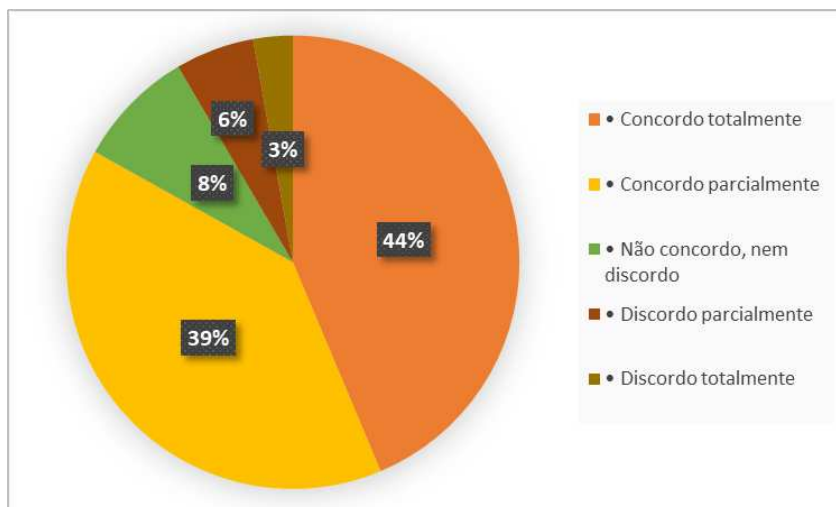


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

. Entre os respondentes, 23 colaboradores (32,4%) afirmaram participar muito frequentemente das ações de integração, enquanto 29 colaboradores (40,8%) relataram participar frequentemente. Outros 11 colaboradores (15,5%) disseram participar eventualmente, e apenas uma minoria, 5 colaboradores declarou participar raramente (7%) ou nunca 3 colaboradores (4,2%). Esses dados apontam que as ações de integração têm boa adesão por parte dos colaboradores, o que demonstra um certo nível de engajamento com essas iniciativas. A participação constante pode contribuir para fortalecer os vínculos interpessoais e a cultura organizacional, elementos importantes no contexto do endomarketing.

As empresas costumam promover atividades de endomarketing, muitas vezes voltadas para ações pontuais da organização, mas que, de certa forma, contribuem para a melhoria dos relacionamentos entre os colaboradores. Uma das perguntas da pesquisa foi elaborada justamente para conhecer a percepção dos colaboradores da CODEBA sobre esse tema, e quase 80% afirmaram, em algum grau, concordar que essas ações geram resultados positivos para o relacionamento do grupo, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 - As atividades promovidas pela empresa agregam para melhoria nos seus relacionamentos com outros colaboradores?

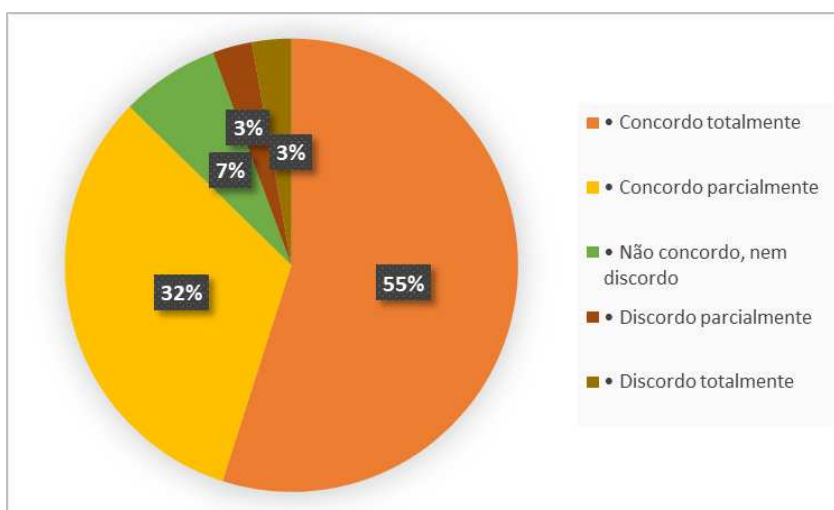


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Como pode ser verificado, 31 (43,6%) afirmam concordar totalmente com essa afirmativa, enquanto outros 28 (39,4%) concordam parcialmente. Apenas uma minoria apresentou posição neutra ou negativa: 6 (8,4%) disseram não concordar, nem discordar, 4 (5,6%) discordam parcialmente e 2 (2,8%) discordam totalmente. Esses resultados indicam uma percepção amplamente favorável sobre a influência das iniciativas de integração na melhoria do clima relacional entre os colaboradores, sendo um aspecto a ser mantido e possivelmente expandido. De acordo com Robbins (2005), a comunicação eficaz dentro das organizações fortalece os vínculos interpessoais e contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, reforçando exatamente o que os dados desta pesquisa revelam.

Como objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores sobre o impacto dessas iniciativas no clima organizacional, foi lançada a pergunta "Você considera que as atividades promovidas pela empresa melhoram o ambiente de trabalho?" E o resultado revela que a maioria dos participantes reconhece algum nível de contribuição positiva dessas ações para a melhoria do ambiente de trabalho, o que reforça a importância do endomarketing como estratégia para fortalecer o bem-estar e o engajamento interno. A figura 8, apresenta os percentuais das respostas.

Figura 8 - Você considera que as atividades promovidas pela empresa melhoram o ambiente de trabalho?

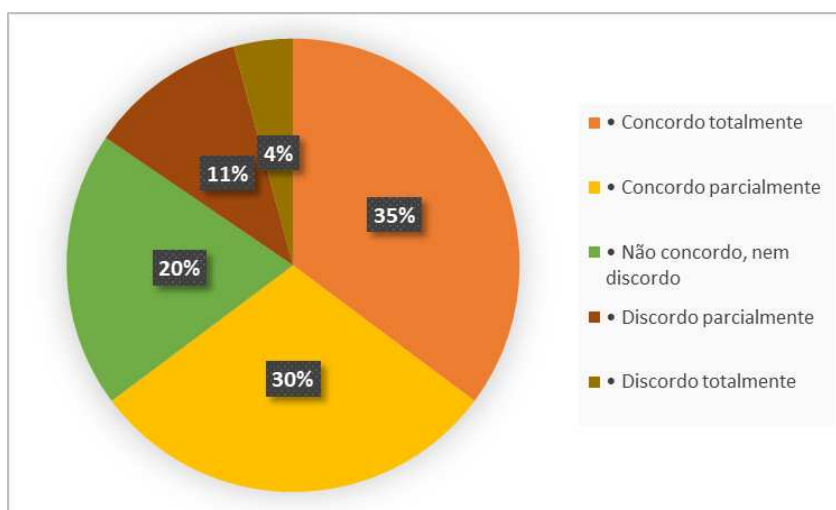


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Do total de respostas, 39 (54,9%) concordam totalmente com essa ideia e 23 (32,3%) concordam parcialmente. Apenas 5 (7%) adotaram uma postura neutra, e somando os que discordam parcialmente (2 respostas) e discordam totalmente (2 respostas), temos um percentual residual de apenas 5,6%. Isso mostra que, para a grande maioria, essas atividades representam um elemento relevante na construção de um ambiente laboral mais harmonioso e produtivo. Esse resultado reforça os dados da Figura 7, indicando que as atividades de integração promovidas pela empresa não só fortalecem os relacionamentos interpessoais, como também contribuem significativamente para a melhoria do ambiente de trabalho.

Em relação à capacidade dos benefícios oferecidos pela empresa atenderem às necessidades pessoais dos colaboradores, é possível observar na figura 9, uma divisão mais equilibrada entre os diferentes níveis de satisfação, o que pode revelar possíveis lacunas entre o que é oferecido e o que é efetivamente valorizado ou necessário no cotidiano dos colaboradores.

Figura 9 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades pessoais?

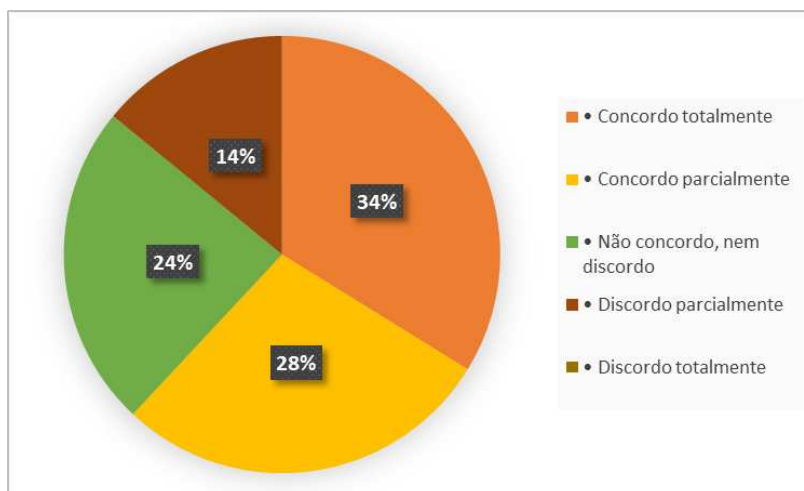


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Do total, 25 pessoas (35,2%) concordam totalmente e 21 (29,5%) concordam parcialmente, totalizando uma maioria (64,7%) com percepção positiva. Por outro lado, 14 (19,7%) se mostraram neutras e 11 (15,5%) manifestaram algum grau de insatisfação. Esses dados sugerem que, embora a maior parte dos colaboradores esteja satisfeita, existe uma parcela relevante que não percebe os benefícios como plenamente satisfatórios, indicando possíveis oportunidades de aprimoramento. Entre os 25 respondentes que demonstraram posição neutra ou negativa (35% da amostra), 48% são estagiários, 20% funcionários terceirizados, 4% jovens aprendizes e 28% servidores públicos. É importante destacar que, ao considerar apenas os servidores públicos, aproximadamente 44% apresentaram percepção negativa ou neutra, sugerindo um ponto específico que merece atenção e aprimoramento.

Ainda no tema benefícios, a Figura 10 demonstra uma opinião pulverizada quanto à satisfação com os benefícios oferecidos, o que reforça a necessidade de uma avaliação mais aprofundada sobre a efetividade e adequação desses benefícios às reais necessidades dos colaboradores.

Figura 10 - Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios?

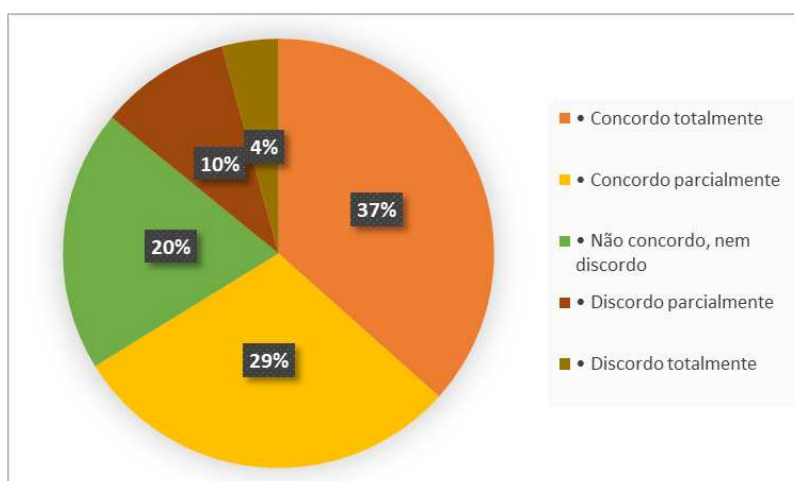


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Apesar de 24 colaboradores (33,8%) concordarem totalmente e 20 (28,1%) concordarem parcialmente com a afirmação de que os benefícios são satisfatórios, 17 (23,9%) adotaram postura neutra, enquanto 10 (14%) discordam parcialmente. Não houve respostas de discordância total, o que é um aspecto positivo, mas a presença de uma quantidade considerável de respostas neutras pode sugerir uma falta de clareza sobre os benefícios oferecidos ou sua relevância prática para alguns grupos.

Na Questão que investiga se os benefícios funcionam como fator de motivação, a maioria também expressa percepção positiva, como ilustrado na figura 11 a seguir.

Figura 11 - Os benefícios oferecidos pela empresa servem como motivação para você?

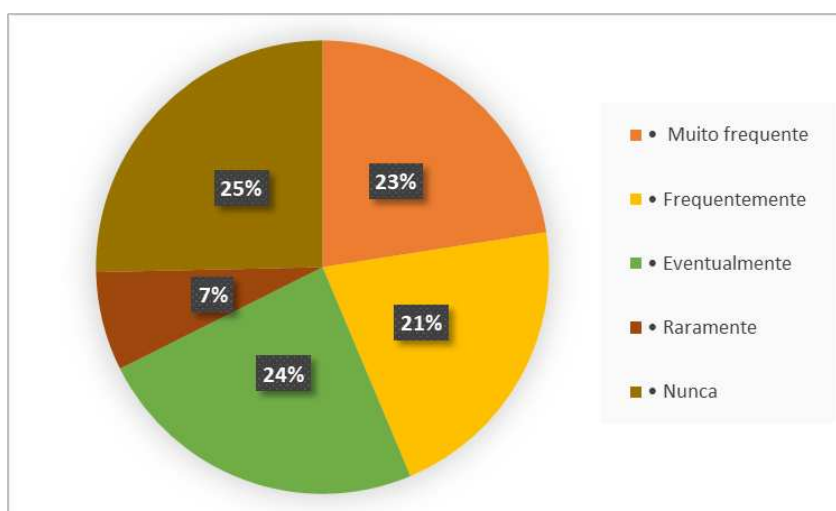


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Foram 26 colaboradores (36,6%) que responderam que concordam totalmente e 21 (29,5%) concordam parcialmente, somando 66,1%. Por outro lado, 14 (19,7%) se mantiveram neutros, e 10 (14%) discordaram, sendo 7 parcialmente e 3 totalmente. A análise sugere que, para uma parcela significativa, os benefícios não têm um papel direto como motivadores, o que pode demandar estratégias mais eficazes de comunicação ou reajuste dos pacotes oferecidos. Esse cenário se evidencia especialmente entre estagiários (50%) e funcionários terceirizados (33%), que concentraram a maior parte das respostas neutras ou negativas em relação à motivação gerada pelos benefícios. Isso pode ser explicado pelo fato de esses grupos, muitas vezes, não terem acesso ao mesmo conjunto de vantagens disponibilizadas aos servidores efetivos, o que contribui para uma percepção de desigualdade e reduz o sentimento de pertencimento organizacional.

A distribuição percentual da frequência em participação em treinamentos e capacitações promovidos pela empresa, revelou cenário mais heterogêneo, como pode ser visto na figura 12.

Figura 12 - Você participa de treinamentos e capacitação profissional promovidos pela empresa?



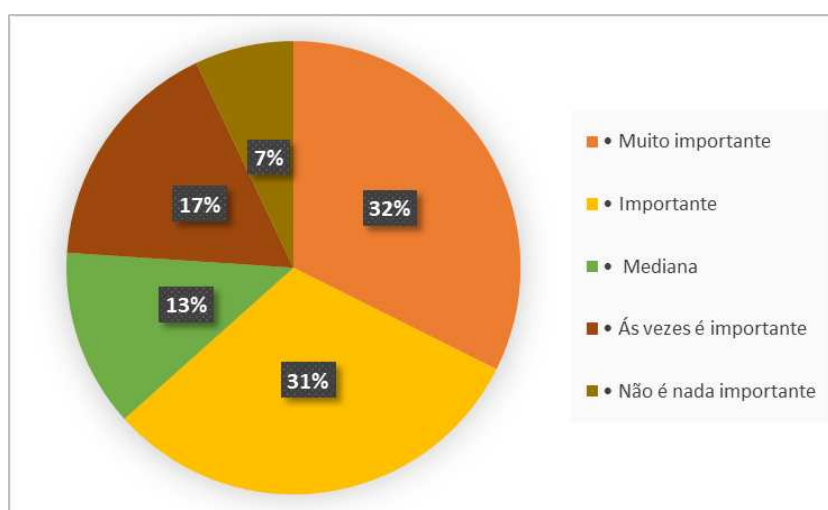
Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

As respostas mostram que 16 (22,5%) disseram participar muito frequentemente, 15 (21,1%) frequentemente e 17 (23,9%) eventualmente. No entanto, um grupo considerável afirmou participar raramente (5 respostas – 7%) ou nunca (18 respostas – 25,3%), o que representa um alerta quanto à abrangência dessas ações. A existência de um grupo numeroso que não participa dessas atividades pode indicar problemas de comunicação, acesso ou mesmo relevância

percebida. Ao se analisar as respostas, que das 23 negativas (raramente e nunca), 22 eram de estagiários, jovens aprendizes ou terceirizados, e apenas uma de servidor público, observa-se que esses grupos têm menor acesso ou adesão às ações de capacitação. Por outro lado, verifica-se que os servidores efetivos, em sua grande maioria, estão participando dos treinamentos oferecidos pela empresa.

Diante das respostas obtidas, a percepção sobre a utilidade dos treinamentos para o desempenho profissional é, em sua maioria, positiva. No entanto, esse reconhecimento não se reflete na participação efetiva: quase 50% dos colaboradores relataram baixa frequência nessas ações. Esse contraste evidencia um descompasso entre o valor atribuído aos treinamentos e o engajamento real dos participantes. A figura 13 apresenta este resultado.

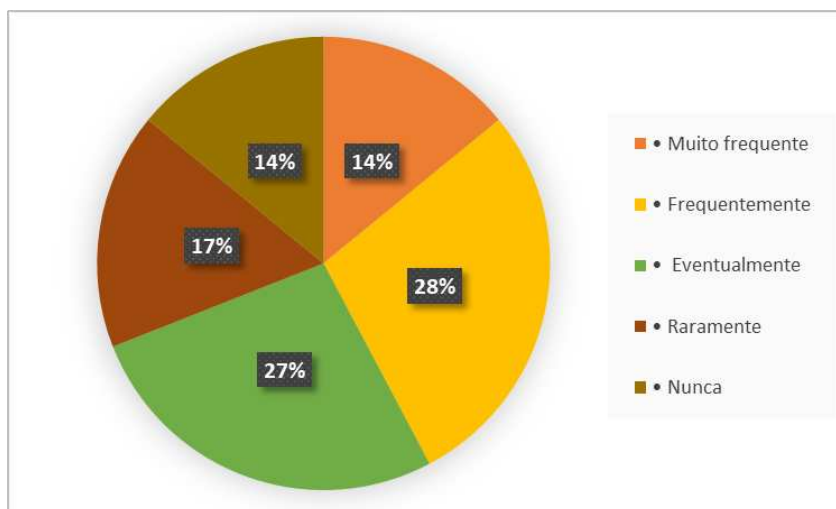
Figura 13 - Você sente que os treinamentos propostos pela empresa são importantes para suas funções atuais?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Conforme ilustrado, dos respondentes, 23 colaboradores (32,3%) avaliaram como muito importante e 22 (31%) como importante, representando 63,3% do total. Por outro lado, 12 (16,9%) responderam que os treinamentos às vezes são importantes, 9 (12,6%) atribuíram valor mediano e 5 (7%) disseram que não são nada importantes. Apesar da maioria reconhecer a importância dos treinamentos, as respostas mais neutras ou negativas sugerem que nem todos os conteúdos ofertados estão alinhados com as necessidades dos colaboradores.

A frequência destes treinamentos também foi ponto de observação na pesquisa e a figura 14, mostra que ainda há espaço para avançar na periodicidade dos treinamentos.

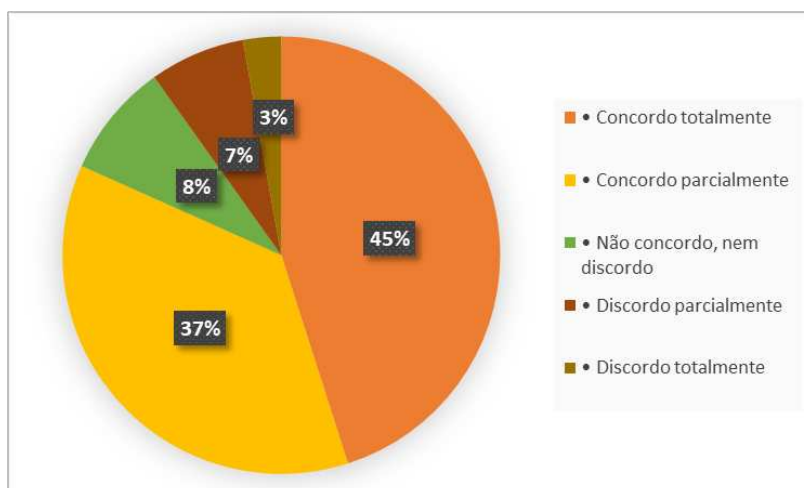
Figura 14 - Os treinamentos são realizados com uma frequência ideal?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Somente 10 pessoas (14%) disseram que os treinamentos são muito frequentes e 20 (28,1%) os consideraram frequentes. A maior parte está entre os que participam eventualmente (19 – 26,7%), raramente (12 – 16,9%) ou nunca (10 – 14%). Isso revela que, apesar da existência de programas de capacitação, a sua realização ainda não ocorre com a regularidade desejada por parte significativa da equipe, comprometendo a efetividade do desenvolvimento profissional. Pois, o treinamento é um processo estratégico que aprimora conhecimentos, habilidades e atitudes, alinhando os colaboradores às demandas da organização e promovendo melhor desempenho e qualidade nos serviços.

Um tema de suma importância no ambiente corporativo diz respeito às metas e objetivos da empresa, que precisam ser alcançados e que, necessariamente, dependem do engajamento das pessoas para sua efetivação. O grupo foi consultado e as respostas sobre o conhecimento das metas e objetivos, podem ser consultados na figura 15.

Figura 15 - Você conhece as metas e objetivos da empresa?

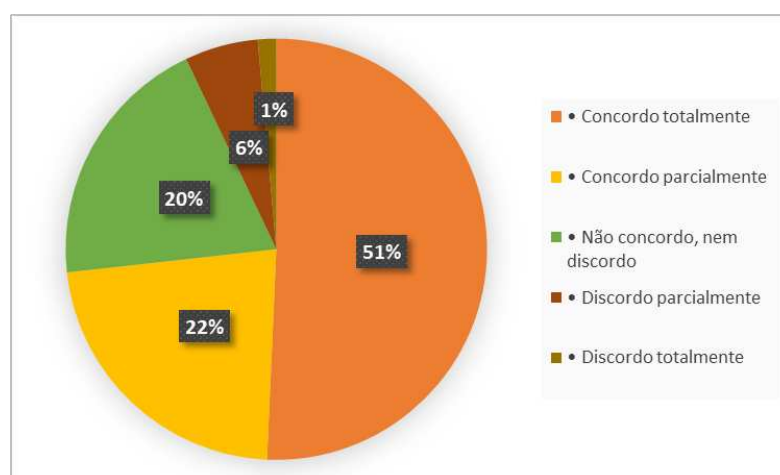


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Observou-se que entre os respondentes que a maioria dos colaboradores está ciente das metas e objetivos da empresa: 32 (45%) concordam totalmente e 26 (36,6%) concordam parcialmente, somando 81,6%. Apenas 6 (8,4%) não se posicionaram e outros 7 (9,8%) expressaram algum grau de discordância. Esses dados são positivos, pois indicam um bom nível de comunicação interna e alinhamento estratégico, elementos essenciais para o fortalecimento do endomarketing.

Quando o foco recai sobre o tema engajamento com as atividades e desafios da empresa, observou-se como sendo um dos resultados mais expressivos em termos de satisfação e alinhamento por parte dos colaboradores, conforme apresentado na figura 16.

Figura 16 - Você se sente engajado com as atividades e desafios da empresa?

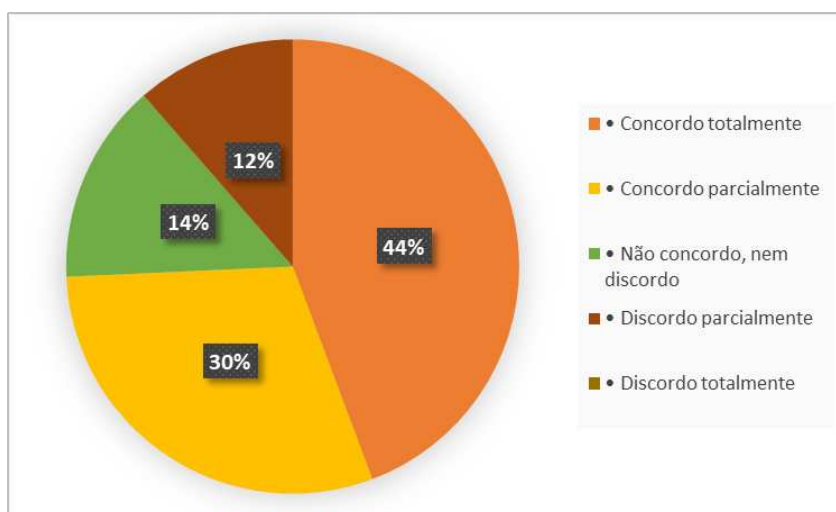


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Dos 71 respondentes, 36 colaboradores (50,7%) concordam totalmente e 16 (22,5%) concordam parcialmente. Juntos, representam 73,2% do total. Por outro lado, 14 (19,7%) se mantiveram neutros e apenas 5 (7%) manifestaram discordância. O alto nível de engajamento apontado por essa questão é um indicativo relevante da eficácia das ações internas voltadas para envolvimento e participação ativa dos colaboradores.

Por fim, a figura 17 apresenta os resultados da pergunta que investigou a percepção dos colaboradores sobre a influência da cultura organizacional no seu desempenho. É importante salientar que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na forma como os colaboradores se comportam, se relacionam e executam suas funções no ambiente de trabalho. Ter essa percepção positiva entre os respondentes é um indicativo importante para a organização.

Figura 17 - Você acredita que a cultura organizacional da empresa influencia positivamente o seu desempenho no dia a dia de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Os resultados mostram que 31 colaboradores (43,6%) concordam totalmente e 21 (29,5%) concordam parcialmente, totalizando 73,1% com percepção positiva. Outros 10 (14%) adotaram uma posição neutra, enquanto 8 (11,3%) discordaram parcialmente e nenhum respondeu com total discordância. Apesar do resultado favorável, o percentual de discordância parcial, especialmente entre servidores, que representou aproximadamente 38% desse índice, pode indicar a necessidade de fortalecer ou comunicar melhor os valores organizacionais no cotidiano profissional.

Após a análise detalhada das respostas do questionário aplicado aos colaboradores da Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA) sobre as práticas de endomarketing e gestão de pessoas, observa-se que os aspectos relacionados à satisfação com o ambiente de trabalho, ao convívio interpessoal e ao engajamento com os objetivos da organização apresentam uma avaliação majoritariamente positiva. A maioria dos participantes indicou estar satisfeito com o ambiente profissional e reconhece que as atividades promovidas pela empresa favorecem a integração entre os setores e colaboram para um ambiente mais harmônico. Esses dados sugerem que a empresa tem conseguido promover uma cultura organizacional relativamente sólida, capaz de gerar sentimentos de pertencimento e cooperação entre seus colaboradores.

Por outro lado, a análise segmentada dos dados revela diferenças relevantes entre os grupos de colaboradores. Os terceirizados, estagiários e jovens aprendizes, por exemplo, demonstraram menor percepção de valorização profissional, menor frequência de participação em treinamentos e maior neutralidade ou insatisfação quanto aos benefícios oferecidos. Isso pode indicar que esses públicos não estão plenamente incluídos nas políticas internas de desenvolvimento e reconhecimento, o que tende a fragilizar seu senso de pertencimento e engajamento com a empresa.

No recorte específico dos servidores públicos, as percepções sobre os benefícios oferecidos pela CODEBA revelaram certa insatisfação ou neutralidade mais pronunciada em comparação a outros grupos. Apesar de serem o público com maior estabilidade e, em muitos casos, maior tempo de vínculo, aproximadamente 44% dos servidores manifestaram avaliação neutra ou negativa quanto à adequação dos benefícios às suas necessidades pessoais e profissionais. Esse dado sugere que os atuais pacotes de benefícios podem não estar plenamente alinhados às expectativas e demandas desse grupo, que tende a valorizar aspectos relacionados à qualidade de vida, saúde, previdência complementar e reconhecimento institucional. Assim, a empresa pode considerar revisar e aprimorar sua política de benefícios para atender melhor esse público, reforçando o comprometimento com a valorização do quadro efetivo e estimulando maior engajamento e motivação.

Essas percepções, devidamente ilustradas pelos gráficos ao longo da seção, reforçam a importância do endomarketing como ferramenta estratégica na promoção de um ambiente mais motivador, integrado e alinhado com a cultura organizacional. A partir desses dados, a empresa pode reavaliar suas práticas internas e

implementar ações mais direcionadas às reais necessidades dos seus colaboradores.

Dessa forma, as análises reforçam a importância de uma abordagem estratégica de endomarketing para fortalecer ainda mais a comunicação interna, o reconhecimento profissional e o alinhamento entre os objetivos institucionais e individuais. A CODEBA possui uma base positiva que pode ser aprimorada por meio de ações direcionadas às demandas identificadas na pesquisa. Investir em treinamentos mais frequentes, revisar os benefícios e ampliar as iniciativas de valorização profissional pode contribuir significativamente para o aumento da motivação, do engajamento e, conseqüentemente, da produtividade dos colaboradores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral conhecer a importância do endomarketing na gestão de pessoas na Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA), localizada em Salvador. Esse objetivo foi plenamente atendido, na medida em que a pesquisa permitiu identificar a percepção dos colaboradores sobre as ações de endomarketing implementadas, revelando seus impactos positivos para a integração, o engajamento e a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e motivador, ainda que se reconheçam desafios pontuais a serem superados.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que visava resgatar o histórico e a evolução do conceito de endomarketing, o trabalho evidenciou que a prática passou de um simples conjunto de ações motivacionais para tornar-se uma estratégia robusta de gestão de pessoas, integrando comunicação interna, valorização profissional, participação ativa e fortalecimento do alinhamento entre metas institucionais e interesses individuais. Esse amadurecimento conceitual, sustentado por autores clássicos e contemporâneos, demonstra a importância do endomarketing como pilar fundamental da cultura organizacional, inclusive no contexto do setor público.

Quanto ao segundo objetivo específico, que consistia em identificar as técnicas estratégicas utilizadas pela empresa para melhorar a satisfação e o desempenho dos clientes internos, foi possível constatar que a CODEBA adota

práticas como a realização de eventos de integração, ações de comunicação interna, capacitações periódicas, programas de benefícios, campanhas motivacionais e incentivo ao feedback. Tais iniciativas têm contribuído para estimular a participação, promover a troca de informações entre setores e reforçar a cultura organizacional.

Por fim, em relação ao terceiro objetivo específico, que buscou conhecer o nível de engajamento e satisfação dos colaboradores em relação às práticas de endomarketing, verificou-se que a maioria dos respondentes apresentou percepção favorável quanto ao ambiente de trabalho e ao convívio interpessoal, com índices de satisfação acima de 70% em diversos quesitos. Entretanto, também foram identificadas percepções neutras ou insatisfeitas, especialmente entre estagiários, jovens aprendizes e terceirizados, indicando que o engajamento não é uniforme entre todos os vínculos, e que há espaço para aprimoramentos na inclusão e no alcance das ações institucionais.

A análise revelou que ações de endomarketing estão fortemente vinculadas à capacidade da organização de integrar seus colaboradores em torno de uma cultura organizacional clara, transparente e participativa. Nesse sentido, é essencial que a CODEBA invista em práticas contínuas de escuta ativa, reconhecimento profissional e capacitação, a fim de fortalecer o sentimento de pertencimento e o comprometimento dos funcionários com os objetivos institucionais.

Outro aspecto relevante observado foi a importância da integração entre diferentes perfis profissionais e faixas etárias dentro da organização. Essa diversidade, quando bem gerida, pode representar uma fonte rica de inovação, troca de experiências e fortalecimento do capital humano, aspectos fundamentais para o desempenho estratégico da empresa. O endomarketing, ao valorizar essa diversidade e promover o diálogo entre os diversos segmentos internos, contribui para a construção de um ambiente organizacional mais inclusivo, motivador e produtivo.

Em síntese, a pesquisa confirma que o endomarketing é um recurso estratégico essencial para potencializar a motivação, o senso de pertencimento e o comprometimento dos colaboradores na CODEBA, contribuindo para resultados mais sustentáveis e alinhados aos desafios do serviço público. Ainda que o cenário geral seja positivo, recomenda-se que a empresa avance no aprimoramento das políticas de valorização profissional, amplie o alcance das capacitações e direcione

esforços para tornar mais inclusivas as práticas de endomarketing, especialmente junto aos grupos que apresentaram menor engajamento.

Ao longo da realização desta pesquisa, não foram encontradas dificuldades significativas que compromettesse os resultados, porém recomenda-se a realização de novos estudos com amostras ampliadas e abordagem comparativa entre diferentes unidades ou instituições públicas, a fim de aprofundar a compreensão sobre os impactos do endomarketing na gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **A comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade: um estudo de caso.** Gestão & Produção, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/hSCDRg4fwzwTPTYhmjDyF8b/?lang=pt>. Acesso em 24 de maio 2025

ALBUQUERQUE, E. S. L. D. . **Endomarketing: vantagens e desafios no ambiente organizacional contemporâneo.** Portal de Trabalhos Acadêmicos, [S. l.], v. 15, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revistas.faculadadedamas.edu.br/index.php/academico/article/view/3034>. Acesso em: 3 jun. 2025.

BANCO DO BRASIL, **Sobre Nós.** Disponível em: <https://www.bb.com.br/site/sobre-nos/>. Acesso em 26 de junho 2025

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/592365046/resumo-endomarketing-como-pratica-lo-com-sucesso-saul-faingaus-bekin>. Acesso em: 24 abril 2025.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Conversando_sobre_endomarketing.html?id=juu0kgEACAAJ&redir_esc=y. Acesso em: 24 maio 2025.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encanto seu cliente interno.** Porto Alegre: Editora L&PM, 1998. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Endomarketing.html?hl=pt-BR&id=y4hEYgEACAAJ&redir_esc=y. Acesso em: 25 maio 2025.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing e estratégico: como transformar líderes em comunicadores empregados em seguidores;** participação: Andressa de Medeiros Brum - São Paulo: Integrare, 2017. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/798056194/Endomarketing-Estrategico-Analisa-de-Medeiros-Brum>. Acesso em: 28 de maio 2025.

CALDAS, F.; TRIGUEIRO, T.; THIAGO, M. Endomarketing, **cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais do estado de Mato Grosso**. ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas, v. 12, n. 2, p. 303-324, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/51114/39585/179410>. Acesso em: 28 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 21 maio 2025.

COHEN, E. S.; MORAES, L. F. **A importância do alinhamento organizacional entre setores**. In: **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende**. AEDB, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/586_Cohen%20SEGeT%20Artigo.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

COMPANHIA DAS DOCAS DO ESTADO DA BAHIA (CODEBA). Página inicial. Disponível em: <https://www.codeba.gov.br/eficiente/sites/portalcodoba/pt-br/home.php>. Acesso em: 20 maio 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: realidade, atual e desafios futuros**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_De_Pessoas_Realidade_Atual_E_Des.html?id=TdCBswEACAAJ&redir_esc=y Acesso em: 29 de maio 2025

FEITOSA, Livia Vanessa dos Santos; COSTA, Carlos Eugênio Silva da. **Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo**. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 8, n. 3, p. 219-233, 2016. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/586_Cohen%20SEGeT%20Artigo.pdf. Acesso em: 01 junho 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://home.ufam.edu.br/salomao/Tecnicas%20de%20Pesquisa%20em%20Economia/Textos%20de%20apoio/GIL,%20Antonio%20Carlos%20-%20Como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/368148383/Antonio-Carlos-Gil-Gestao-de-Pessoas-Enfoque-nos-Papeis-Profissionais-pdf>. Acesso em: 28 de maio 2025

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2009. E-book. p.l. ISBN 9788502089181. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502089181/>. Acesso em: 01 junho 2025.

LODI, Amanda Pastore; CANOLA, Gislaine Aparecida; GUIMARÃES, Márcio Evandro. **A importância do endomarketing para a melhoria de desempenho dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa do ramo de desenvolvimento de software**. Revista Foco, v. 16, n. 11, p. 1-20, 2023. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/376068294_A_IMPORTANCIA_DO_ENDOMARKETING_PARA_A_MELHORIA_DE_DESEMPENHO_DOS_COLABORADORES_UM_ESTUDO_DE_CASO_EM_UMA_EMPRESA_DO_RAMO_DE_DESENVOLVIMENTO_DE_SOFTWARE. Acesso em: 25 maio 2025.

MARTINEZ, Alessander de Carvalho; FERREIRA, Mateus da Silva. **A importância da comunicação interna nas organizações**, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial). - Faculdade de Tecnologia de Franca -“Dr. Thomaz Novelino”, Franca. 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/17793>. Acesso em: 22 maio 2025.

MENEZES, Andressa Dordron de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 7, n. 4, p. 215-222, abr. 2022. ISSN 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/a-comunicacao-interna>. Acesso em: 25 maio 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU. **Promovendo a equidade e a inclusão: o papel do CTEDI no TCU e a contribuição do MPTCU**. Brasília: MPJTCU, 2024. Disponível em: <https://mp.tcu.gov.br/promovendo-a-equidade-e-a-inclusao-o-papel-do-ctedi-no-tcu-e-a-contribuicao-do-mptcu/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

NATURA. **Cultura**. Disponível em: <https://carreiras.natura.com.br/cultura/>. Acesso em: 9 jun. 2025.

OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. C.; SILVA, W. T. **O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações**. E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, v. 5, n. 2, p. 1-15, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323964563_O_endomarketing_como_estrategia_na_gestao_de_pessoas_influencias_de_clima_e_cultura_nas_organizacaoes. Acesso em: 28 maio 2025.

OLIVEIRA, Tomás. **Endomarketing: a empresa pensada de dentro para fora**. Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial, 2022. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/808740536/TomasOliveira-Endomarketing-a-Empresa-pensada-de-dentro-para-fora>. Acesso em: 25 de maio 2025

ORTIZ, F. C. **Ética e barreiras culturais à comunicação: fronteiras líquidas da organização na era digital**. REVISTA ENIAC PESQUISA, [S. l.], v. 5, n. 2, p.

257–275, 2016. DOI: 10.22567/rep.v5i2.353. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/353>. Acesso em: 10 junho 2025.

PESCA, L. A.; BIANCHI, C. F.; ZUQUI, P. R. **Endomarketing como estratégia de valorização do colaborador: um estudo sobre a influência na motivação e produtividade organizacional**. Revista Brasileira de Administração, v. 12, n. 1, p. 45-63, 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/391922759_ENDOMARKETING_COMO_E_STRATEGIA_DE_VALORIZACAO_DO_COLABORADOR_UM_ESTUDO_SOBRE_A_INFLUENCIA_NA_MOTIVACAO_E_PRODUTIVIDADE_ORGANIZACIONAL. Acesso em: 28 maio 2025.

PORTAL DA COMUNICAÇÃO. **Comunicação do TCU criou projeto para acolher pessoas em momentos de dificuldades**. 2024. Disponível em: <https://portaldacomunicacao.com.br/2024/05/comunicacao-do-tcu-criou-projeto-para-acolher-pessoas-em-momentos-de-dificuldades/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <https://bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/316>. Acesso em: 11 jun. 2025.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégia**. Curitiba: Intersaberes, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_De_Pessoas.html?id=Zn6lswEACAAJ&redir_esc=y Acesso em: 13 de março 2025

SANTOS, Aline Lilian dos. **A influência do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido de trabalho**. Orientador: Edgard Elie Roger Barki. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/a5467563-611d-40c0-a25c-f8e35c934ef6/content>. Acesso em: 27 maio 2025.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=SCHEIN,+Edgar.+Organizational+Culture+and+Leadership.+San+Francisco,+Jossey+Bass+Publications.+2%C2%AA+Ed.+1989&ots=oqfwMb6oRo&sig=B0nUQShK3veJtQ8T4zz50jFPyH0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20 de maio 2025

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Grupo Editorial Nacional. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/423723468/Cultura-Organizacional-e-Lideranca-conv-ertido>. Acesso em 22 de maio 2025.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2014. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

SILVA, Cássia da Costa. **A importância da implementação do endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa.** 2010. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10115/1/20681975.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

SOUZA, Taciana Rita Santos; SANTOS, Allisson Silva dos; CARVALHO, Gabrielle. **Cultura organizacional e serviço público: uma revisão sistemática.** *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 54-73, set./dez. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366641548_Cultura_organizacional_e_servico_publico_Uma_revisao_sistematica. Acesso em: 02 junho 2025.

ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO



Termo - CODEBA nº 9958749/2025/DPR-CODEBA

Salvador, 04 de julho de 2025.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, **Antonio Jose Rodriguez de Mattos Gobbo**, como representante da empresa Companhia das Docas do Estado da Bahia, autorizo, para fins específicos de publicação do **trabalho acadêmico-científico**, inclusive na internet, do nome, imagens e informações da CODEBA disponibilizadas para o pesquisador e graduando do Curso de Administração do *Campus* Salvador da Universidade do Estado da Bahia, Alison Davis da Silva Romeu, para FINS EXCLUSIVOS para realização de pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado “**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO ENDOMARKETING NA GESTÃO DE PESSOAS NA COMPANHIA DAS DOCAS DO ESTADO DA BAHIA**”.

Salvador - BA, 04 de julho de 2025.

Antonio Gobbo

Diretor-Presidente

Processo nº 50903.000166/2025-97

Interessado: @interessados_virgula_espaco@



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Jose Rodriguez de Mattos Gobbo**, Diretor Presidente, em 04/07/2025, às 15:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 3º, inciso V, da Portaria nº 446/2015 do Ministério dos Transportes.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.transportes.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&lang=pt_BR&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **9958749** e o código CRC **1C4DC41A**.



Referência: Processo nº 50903.000166/2025-97



SEI nº 9958749

ANEXO B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA CONSULTA DE DOCUMENTAÇÕES



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA CONSULTA DE DOCUMENTAÇÕES COM FINALIDADE ACADÊMICA E TERMO DE COMPROMISSO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE DE DADOS

Pelo presente instrumento, a **COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DA BAHIA – CODEBA**, empresa pública, vinculada ao Ministério de Portos e Aeroportos, companhia de capital fechado, regida por seu Estatuto Social e, especialmente, pelas Leis nº 13.303, de 30 de junho de 2016; nº 12.815, de 05 de junho de 2013; e nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976; pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016 e demais legislações aplicáveis, com sede na cidade de Salvador, Estado da Bahia, neste ato representada por seu Diretor-Presidente, ao final assinado, em conformidade com suas atribuições estatutárias e regimentais, concede ao estudante **Alison Davis da Silva Romeu**, regularmente matriculado no curso de **Administração** da **Universidade do Estado da Bahia - UNEB**, a presente autorização para consulta de documentações da empresa, com a finalidade exclusiva de subsidiar a elaboração de seu trabalho acadêmico.

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO DA AUTORIZAÇÃO

1.1. A presente autorização tem como objeto a consulta de documentações da CODEBA consideradas relevantes para o desenvolvimento do trabalho acadêmico do estudante, a ser previamente acordada e delimitada entre as partes, e que não se enquadrem nas restrições de acesso estabelecidas na Cláusula Segunda deste Termo.

CLÁUSULA SEGUNDA – DAS RESTRIÇÕES DE ACESSO E EXCLUSÃO DE INFORMAÇÕES SENSÍVEIS

2.1. Fica expressamente vedado ao estudante o acesso, a reprodução ou qualquer forma de manuseio de informações e documentos considerados sensíveis, sigilosos ou confidenciais pela CODEBA, incluindo, mas não se limitando a:

Dados pessoais de empregados, terceiros, clientes ou fornecedores, em conformidade com a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), que visa proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Informações estratégicas, planos de negócios não divulgados, informações comerciais, financeiras ou operacionais que possam conferir vantagem competitiva a terceiros.



Documentos que contenham segredos de negócio, propriedade intelectual ou informações protegidas por direitos autorais, salvo expressa autorização.

Informações relativas a processos judiciais, administrativos ou investigações em curso, cuja publicidade possa prejudicar os interesses da CODEBA ou de terceiros.

Quaisquer outras informações que, a critério exclusivo da CODEBA, possam comprometer sua segurança, sua imagem, sua competitividade ou a privacidade de indivíduos.

2.2. A consulta de documentos será realizada em ambiente controlado, sob a supervisão de um representante da CODEBA, que terá a prerrogativa de limitar ou negar o acesso a qualquer informação que, a seu juízo, viole as disposições desta Cláusula.

CLÁUSULA TERCEIRA – DO COMPROMISSO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

3.1. O estudante **Alison Davis da Silva Romeu**, ao assinar o presente Termo, compromete-se a manter absoluto sigilo e confidencialidade sobre todas as informações a que tiver acesso durante o período de consulta, sejam elas verbais, escritas, eletrônicas ou de qualquer outra natureza, mesmo que não classificadas expressamente como confidenciais.

3.2. O estudante se compromete a utilizar as informações obtidas única e exclusivamente para a finalidade acadêmica declarada, sendo vedada sua divulgação, compartilhamento, cópia ou uso para qualquer outro propósito, seja ele pessoal, comercial ou de qualquer outra natureza, salvo se para atendimento ao direito de divulgação científica típica da atividade acadêmica.

3.3. O compromisso de sigilo e confidencialidade persistirá por tempo indeterminado, mesmo após a conclusão do trabalho acadêmico ou o término da autorização para consulta.

3.4. Em caso de necessidade de citação ou referência a dados da CODEBA no trabalho acadêmico, o estudante deverá obter prévia autorização por escrito da Companhia, que poderá, a seu critério, solicitar a revisão de trechos específicos para garantir a proteção de informações sensíveis.

CLÁUSULA QUARTA – DAS RESPONSABILIDADES DO ESTUDANTE

4.1. O estudante reconhece e concorda que o descumprimento de qualquer uma das cláusulas deste Termo, especialmente aquelas relativas ao sigilo e à confidencialidade das informações, poderá acarretar sua responsabilização civil e criminal, nos termos da legislação aplicável, incluindo a Lei nº 13.709/2018 (LGPD), e as demais normativas que regem a proteção de dados e o sigilo



2



profissional, sem prejuízo das medidas disciplinares a serem aplicadas pela Universidade Federal da Bahia.

4.2. O estudante declara ter ciência de que as relações de trabalho na CODEBA são regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e que este Termo não estabelece qualquer vínculo empregatício ou de outra natureza entre o estudante e a CODEBA.

4.3. O estudante se compromete a compartilhar com a Companhia, o resultado do seu trabalho, que será direcionado ao Centro de Documentação Interna (CDI).

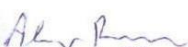
CLÁUSULA QUINTA – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

5.1. A CODEBA, em seu Regimento Interno, estabelece as finalidades e a estrutura organizacional, incluindo as atribuições das Diretorias, Gerências e Áreas funcionais. O presente Termo está em consonância com as diretrizes da Companhia.

5.2. As dúvidas ou omissões relativas a este Termo serão dirimidas pela Diretoria-Executiva da CODEBA, observadas as disposições do Estatuto Social e do Regimento Interno da Companhia.

E, por estarem assim justos e acordados, o Diretor-Presidente da CODEBA, **Antonio Gobbo** e o estudante **Alison Davis da Silva Romeu**, firmam o presente Termo em 03 (três) vias de igual teor e forma.

Salvador - BA, 09 de junho de 2025.


Alison Davis da Silva Romeu

Estudante


Antonio Gobbo

Diretor-Presidente

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE PESQUISA APLICADO (GOOGLE FORMS)

23/07/2025, 08:48

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Essa pesquisa faz parte do trabalho denominado "Desafios e perspectivas do endomarketing na gestão pessoas na Companhia das Docas do Estado da Bahia" do curso de bacharelado em administração do campus 1 da Universidade do Estado da Bahia, do discente (UNEB) Alison Davis da Silva Romeu.

A pesquisa proposta tem como objetivo avaliar a eficácia das práticas de endomarketing na Companhia das Docas do Estado da Bahia (CODEBA) e seu impacto na gestão de pessoas, especificamente em relação à satisfação, engajamento e desempenho dos colaboradores.

A pesquisa proposta por este projeto atenderá aos requisitos éticos estabelecidos pela legislação vigente, cumprindo integralmente as determinações das Resoluções 466/2012 e 510/2016, especialmente no que se refere ao anonimato, à confiabilidade e à participação voluntária dos colaboradores das organizações na Bahia, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

Conforme estabelecido nas Resoluções 466/2012 e 510/2016, os riscos associados à pesquisa são de responsabilidade do pesquisador, considerando a possibilidade de danos físicos, psíquicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais aos participantes. No entanto, os riscos envolvidos estão dentro dos parâmetros mínimos aceitáveis. Durante a participação na pesquisa, os respondentes podem, eventualmente, sentir algum incômodo, desconforto ou receio ao responder determinadas perguntas do questionário ou ao serem observados, podendo ainda experimentar insegurança ou insatisfação ao abordar questões mais pessoais. Esses riscos podem gerar reflexão ou, em alguns casos, constrangimento. Para mitigar esses possíveis desconfortos, os participantes terão total liberdade para esclarecer dúvidas, interromper sua participação ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou problema.

Os dados coletados serão analisados para identificar áreas de melhoria e fornecer recomendações práticas que visem aprimorar as ações de marketing interno na organização. As respostas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando a privacidade e o anonimato dos participantes. A participação é voluntária, e o tempo estimado para o preenchimento do formulário é de aproximadamente 5 minutos.

Ao participar desta pesquisa, você está ciente de que sua participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento, sem que isso gere qualquer tipo de prejuízo. Os dados fornecidos serão tratados com total confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica. Não haverá qualquer remuneração ou benefício financeiro pela sua participação. Além disso, a pesquisa não envolve qualquer risco físico ou psicológico para os participantes. Caso surjam dúvidas sobre a pesquisa ou suas finalidades, você poderá entrar em contato com o pesquisador através dos e-mails e telefones fornecidos.

23/07/2025, 08:48

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

Contato: Romeualison@gmail.com

Alison Davis da Silva Romeu

Discente da Universidade do Estado da Bahia, curso de Administração.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail *

2. Após ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, concordo em participar *
da pesquisa.*Marcar apenas uma oval.* Sim Não

Dados profissionais

3. Qual a sua ocupação na empresa? *

Marcar apenas uma oval. Cargo comissionado Jovem aprendiz Estagiário (a) Servidor público Funcionário terceirizado (a) Outro: _____

23/07/2025, 08:48

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

4. Quanto tempo você trabalha na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 2 anos
- 2-5 anos
- 5-10 anos
- Mais de 10 anos

PERGUNTAS SOBRE ENDOMARKETING NA EMPRESA

As perguntas abaixo visam avaliar:

- 1- **Satisfação**
- 2- **Atividades de integração**
- 3- **Benefícios e plano de carreira**
- 4- **Treinamento e capacitação**
- 5- **Engajamento e alinhamento com a cultura corporativa**

23/07/2025, 08:48

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

5. **1 - Você está satisfeito com o ambiente de trabalho na empresa? ****Marcar apenas uma oval.*

- Muito satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- Parcialmente insatisfeito
- Muito insatisfeito

6. **2 - Você se sente satisfeito com a valorização do seu trabalho e contribuições? ****Marcar apenas uma oval.*

- Muito satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- Parcialmente insatisfeito
- Muito insatisfeito

7. **3 - O convívio com os demais colaboradores da empresa é satisfatório? ****Marcar apenas uma oval.*

- Muito satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- Parcialmente insatisfeito
- Muito insatisfeito

23/07/2025, 08:48

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

8. **4 - Você participa regularmente de atividades de integração promovidas pela empresa?** *

Marcar apenas uma oval.

- Muito frequente
- Frequentemente
- Eventualmente
- Raramente
- Nunca

9. **5 - As atividades promovidas pela empresa agregam para melhoria nos seus relacionamentos com outros colaboradores?** *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10. **6 - Você considera que as atividades promovidas pela empresa melhoram o ambiente de trabalho?** *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

23/07/2025, 08:48

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

11. **7 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades pessoais?** *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12. **8 - Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios?** *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

13. **9 - Os benefícios oferecidos pela empresa servem como motivação para você?** *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

23/07/2025, 08:48

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

14. **10 - Você participa de treinamentos e capacitação profissional promovidos pela empresa?** *

Marcar apenas uma oval.

- Muito frequente
- Frequentemente
- Eventualmente
- Raramente
- Nunca

15. **11 - Você sente que os treinamentos propostos pela empresa são importantes para suas funções atuais?** *

Marcar apenas uma oval.

- Muito importante
- Importante
- Mediana
- Às vezes é importante
- Não é nada importante

16. **12 - Os treinamentos são realizados com uma frequência ideal?** *

Marcar apenas uma oval.

- Muito frequente
- Frequentemente
- Eventualmente
- Raramente
- Nunca

23/07/2025, 08:48

PESQUISA - Desafios e perspectivas do endomarketing na CODEBA

17. **13 - Você conhece as metas e objetivos da empresa? ****Marcar apenas uma oval.*

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

18. **14 - Você se sente engajado com as atividades e desafios da empresa? ****Marcar apenas uma oval.*

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

19. **15 - Você acredita que a cultura organizacional da empresa influencia positivamente o seu desempenho no dia a dia de trabalho? ****Marcar apenas uma oval.*

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Recomendações