

OS IMPACTOS DO ENDOMARKETING, EM UMA EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE CASO SOBRE O VAREJO

Deise Damin Bernardi^a, Juliana Reis^b, Karen Menger da Silva Guerreiro^c

^a Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Acadêmica no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^c Doutora em Administração, professora do Centro de Negócios da FSG.

Resumo

O marketing interno surgiu nas empresas pela necessidade de melhoria da qualidade dos serviços prestados, o que está relacionado diretamente à satisfação, atitude e comportamentos dos funcionários. Através de ferramentas que compõem este subsistema, é possível medir a satisfação dos funcionários, bem como criar estratégias para melhoria do clima organizacional e neste aspecto, o funcionário precisa se sentir motivado e valorizado. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa com funcionários de uma empresa do ramo de prestação de serviços do varejo com o objetivo de identificar qual o impacto causado pelo uso do endomarketing com relação as necessidades motivacionais. Com o uso da triangulação de dados, foi possível fazer uma análise coerente e estatística com o uso de mais de uma técnica de coleta de dados. Foi possível, por meio deste trabalho identificar possíveis melhorias a serem aplicadas dentro do contexto de endomarketing da empresa estudada para a promoção da satisfação do público interno que reflete diretamente nos resultados estratégicos da organização.

Palavras-chave:

Endomarketing. *Turnover*.
Serviços. Varejo.

1 INTRODUÇÃO

A busca contínua pela melhoria da qualidade na prestação de serviços vem levando as empresas deste ramo a enxergar seu público interno como ferramenta de excelência. Partindo desse pressuposto, o marketing interno se mostra tão importante quanto o marketing externo, pois seus resultados refletem diretamente em seu consumidor final. Algumas empresas já adotam como forma de melhoria da relação com seus funcionários, através de seus interesses motivacionais, as ferramentas de Endomarketing ou Marketing Interno, enquanto outras ainda relutam em implantar este método de melhoria ou não utilizam em sua totalidade.

A problemática a ser abordada neste estudo é verificar qual o impacto gerado pelo uso dos subsistemas de endomarketing no ambiente empresarial em relação às necessidades motivacionais de seus funcionários em empresas do ramo de prestação de serviços. Ou seja, o estudo se propõe a investigar se esse impacto é positivo, negativo ou indiferente, por meio da triangulação de dados, e análise dos diferentes vieses.

Este artigo trata do estudo de caso de uma empresa do ramo de prestação de serviços do segmento varejo. Denominada como empresa A, atua no ramo do varejo e no primeiro semestre de 2018 conta com aproximadamente 2.800 funcionários. Atualmente, não possui um setor voltado ao endomarketing e suas ferramentas em si, sendo que o mais próximo que a empresa chega do subsistema são ações pontuais, porém sem controle de sua efetividade.

O objetivo deste estudo é descrever os atributos que levam a implantação desse setor para o entendimento da eficácia desse subsistema dos recursos humanos em empresas do ramo de serviços. Como objetivo específico, tem-se: verificar as principais estratégias utilizadas para implantar e manter o endomarketing na Empresa A e analisar o que de fato traz motivação aos funcionários em relação ao seu local de trabalho, trazendo a visão analítica do gestor ao operacional.

O estudo se propõe a demonstrar a importância e o impacto causado pelo uso relativo dos diferentes sistemas de endomarketing estudados na graduação de Administração, através da verificação de sua aplicabilidade e eficácia. Por meio de um estudo de caso de uma empresa de grande porte do ramo de serviços da Serra Gaúcha, em alinhamento com a perspectiva de seus funcionários, que trará a veracidade desse assunto e de sua relevância no ambiente acadêmico e corporativo.

A estrutura deste artigo se dará através de introdução do assunto, seguido do referencial teórico que servirá de base para as análises futuras, metodologia que servirá para a coleta dos dados necessária para o item seguinte, a análise e discussão dos resultados, sendo encerrado com as considerações finais em torno do apanhado geral das informações levantadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar início ao estudo, se faz necessário conceituar Endomarketing para facilitar o entendimento do conteúdo que segue. De acordo com Cerqueira (2002), trata-se de projetos ou ações com foco na consolidação de uma base cultural que objetiva o comprometimento dos envolvidos através do desenvolvimento pertinente voltado as tecnologias existentes na empresa.

Na visão de Brum (2010) a expressão Endomarketing advém do grego, é composta de duas palavras “*endo*” e “*marketing*”, sendo “*endo*” uma ação interior, ou seja, um movimento voltado para dentro, já “*marketing*” significa comunicação, dessa forma endomarketing são as ferramentas usadas para a realização da comunicação e integração do público interno, além de todo o esforço de comunicação direta entre liderança e subordinado, também conhecida como “comunicação face a face”.

Em Endomarketing, o sentido do marketing para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de *endo*. Aí temos a palavra *endon* que significa ‘em, para dentro, dentro de’, exprimindo a posição ou ação no interior de algo (BEKIN, 2004, p. 4).

Cerqueira (2002) complementa que esta adequação tem por objetivos: (i) desenvolver as práticas de valores; (ii) manter o ideal de um clima organizacional através da valorização e reconhecimento; (iii) do aumento da produção e qualidade assim como redução de custos; (iv) da criação de canais compatíveis para a realização da comunicação interpessoal com foco na redução de conflitos; (v) da criação da administração participativa; (vi) da abertura para inserção de ações voltadas ao gerenciamento participativo. Em complemento, afirma Bekin (2004) que Endomarketing é mais que um conceito, é uma marca. Trata-se de uma atitude, costume, conduta, um instrumento com tendência a equivaler uma forma nova de tratamento para o mercado, partindo do pressuposto em que há nas empresas um ascendente de mudanças neste contexto.

Cientistas calculam que 50% da felicidade de uma pessoa são determinados pela genética, 10% pelas circunstâncias de vida, e 40% por pensamentos e ações. Uma empresa não tem como interferir na genética de um ser humano, mas pode representar uma circunstância de vida. No entanto, a circunstância de vida significa apenas 10% da felicidade. Além disso, sabemos que a vida não é composta apenas de aspectos profissionais. Existem as questões pessoais que não podem ser determinadas nem depender de uma empresa. Com isso, já perdemos uma parte desses 10% de felicidade (BRUM, 2010, p.18).

Brum (2010) demonstra que a empresa não pode mudar a essência do ser humano, mas tem a capacidade de oportunizar aos seus funcionários a possibilidade, mesmo que pequena, de gerar boas ações e pensamentos. A autora trata a felicidade como forma de melhoria do clima organizacional, que pode estar cercada de alguns mal-entendidos. Para tanto a autora sintetiza a importância de uma empresa manter seu foco na comunicação clara e transparente, transformando a informação na geração de valores, para trazer ao funcionário a sensação de pertencer. Para Duarte (2017) a qualidade dos serviços prestados está ligada diretamente a satisfação, atitude e comportamento dos funcionários, afirma que os gestores precisam criar

consciência da gravidade e do quão importante é criar ferramentas para aperfeiçoar a satisfação de seu cliente interno.

2.1 Teorias comportamentais relacionadas ao endomarketing

O estudo das teorias comportamentais iniciou na década de 50 com o nascimento da Escola Comportamental com foco na pesquisa da motivação e explanação do comportamento dos trabalhadores de forma individual. Seus principais representantes foram Herbert Simon, Abraham Maslow e Frederick Herzberg, cada um realizou seu estudo sobre o comportamento humano (MENEZES, 2017).

Maslow e Herzberg em seus estudos complementares relacionam a produtividade com a motivação do empregado, sendo assim, direcionaram seus estudos para encontrar os estímulos que o empregado precisa para ter um melhor desempenho de suas atividades, conforme Menezes (2017).

Desenvolvida por Maslow (1954), a teoria das necessidades humanas é uma das mais conhecidas e aplicadas até hoje. Montada em formato de pirâmide hierárquica, trata o ser humano, através da evolução das suas necessidades, sendo que o mesmo deve suprir uma fase para chegar à próxima. Essas partes da pirâmide são compostas por: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades de amor e relacionamento; necessidades de estima e por último a necessidade de realização pessoal, conforme Moreira et al. (2015).

O capital humano não deseja apenas benefícios salariais. Ele deseja reconhecimento e tratamento justo. À medida que são contrariados em seus anseios, inversamente proporcional é sua vontade de trabalhar e manter-se no emprego. É preciso mais que um salário digno, mais que um tratamento humano que vá além do valor das cifras ou da possibilidade de crescimento, pois a organização só existe porque é formada de pessoas com objetivos comuns e quando estes objetivos passam a ser divergentes já não há motivos para a existência, o que acarreta em fracasso (MENEZES, 2017, p. 42).

Moreira et al. (2015) afirmam que o desafio atual das empresas é trabalhar a autoestima de seus funcionários junto com o planejamento estratégico, porém a mesma não deve deixar de atender às demais necessidades base da pirâmide. Para ela, o trabalho de Maslow é importante por tratar o comportamento do ser humano com coerência.

Herzberg (1974) em seu estudo sobre fatores, levantou quais seriam os motivos que deixavam os funcionários satisfeitos ou insatisfeitos, sua teoria era conhecida como teoria dos fatores motivacionais e higiênicos. Para Daft (2007) os fatores higiênicos levantados por Herzberg são aspectos que podem ocasionar insatisfação no ambiente empresarial, podendo

estes serem relacionados a cultura organizacional, salários, pagamentos, etc. Seriam estes elementos que deixam os funcionários satisfeitos, mas que sozinhos não são capazes de manter a motivação nos colaboradores. Em complemento a teoria de higiene Herzberg estudou os fatores motivacionais conforme Daft (2007) são detalhes que juntam elementos motivacionais como o reconhecimento, a responsabilidade e oportunidades de crescimento, ou seja, são elementos de alto nível, complementando assim o estudo de Maslow.

2.2 Métodos e etapas de implantação do endomarketing

Para que a implementação de um projeto de Endomarketing seja bem-sucedida, particularmente em empresas que ainda não possuem de uma forma estruturada ou que ainda não gerencia este sistema de uma forma adequada, é necessário conhecer a realidade da empresa e sensibilizar os envolvidos aos objetivos deste projeto. Para atingir os resultados esperados, é necessário respeitar cada etapa de implantação, como forma de garantir que a execução e os resultados sejam conforme esperados.

Bekin (2004) recomenda três etapas a serem seguidas para a implantação do Endomarketing: (i) análise do ambiente; (ii) diagnóstico; (iii) definição dos objetivos da implantação do projeto. Na primeira etapa, o autor defende que é necessário descobrir as oportunidades que são desperdiçadas pela ineficiência da comunicação entre as equipes e a falta de treinamento. Já no diagnóstico, é possível que a empresa conheça seus potenciais e limitações e na terceira etapa se defina qual objetivo deve ser alcançado.

Neste sentido, um projeto de implantação do Endomarketing deve ser conduzido por gestores comprometidos e capazes de desenvolver uma atitude positiva quanto à nova visão da empresa no mercado e deve ser executado em todas as etapas. O período para sua conclusão pode variar de acordo com a particularidade e complexidade de cada empresa.

2.3 Ferramentas de endomarketing

A prática do Endomarketing requer alguns objetivos, investimentos e principalmente a mobilização dos funcionários. A seguir estão listadas quatro ferramentas que fazem parte do composto deste subsistema, bem como suas vantagens e implicações.

2.3.1 Motivação

Bekin (2004) afirma que a motivação é um recurso que a empresa utiliza para envolver o funcionário com os fundamentos e propósitos da empresa. Para conquistar este comprometimento, é necessário que o funcionário se sinta valorizado e se sinta como parte da empresa, desta forma terá disposição para desenvolver as suas tarefas e aumentar a sua produtividade. A motivação precisa ser constante, e isso requer um esforço por parte dos gestores, que precisam estar atentos aos comportamentos e atitudes de sua equipe.

Existem diversas formas de motivação profissional. Robbins (2005) declara que a principal forma de motivação é o reconhecimento, pois quando um funcionário é reconhecido por uma ação positiva, ele é estimulado a repetir o mesmo desempenho.

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomadas de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É através da interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais (DIAS, 2007, p. 22).

Portanto, motivação é uma das ferramentas mais relevantes do Endomarketing, pois com ela é possível engajar o funcionário com as metas da empresa, através do reconhecimento individual que pode ser através de um elogio, agradecimento, entre outros.

2.3.2 Comunicação interna

É a ferramenta mais comum e mais utilizada pelas empresas, pois pode se apresentar de diversos formatos, de acordo com a cultura de cada organização. Spiller (2004) diz que a comunicação interna é um instrumento eficaz para aumentar a interatividade entre empresa e funcionário, enquanto Bekin (2004) fala que esta ferramenta é uma técnica para trocar informações e que o modelo ideal seria uma conversa. Nela, é necessário que ocorra o *feedback*, que além da interação, posiciona o funcionário quanto a efetividade de seu trabalho.

Quando o funcionário recebe as informações, ele participa e se sente parte do processo interno da empresa, assim se compromete mais com suas atividades, se motiva e aumenta a sua produtividade.

2.3.3 Empowerment

É a ferramenta do Endomarketing que significa descentralização da liderança. Através desta ferramenta, é possível que o funcionário participe do processo de tomada de decisões. Bekin (2004) afirma que o *Empowerment* é possível de ser executado quando existe uma relação de confiança entre os líderes e subordinados. A principal função deste método é desenvolver a independência dos funcionários, para que saibam tomar decisões na ausência do líder.

A implantação do *Empowerment* pode ter também fatores negativos. Spiller (2004) cita como exemplos a exigência de responsabilidade, ausência de autoridade, tensão e falta de treinamento. Quando este sistema é gerido de forma inadequada, pode trazer sérias consequências para a empresa, pois envolve a tomada de decisão, que é a parte mais criteriosa e impacta diretamente nos resultados e metas das organizações. Desta forma, este sistema deve ser bem elaborado, pois seu resultado deve ser a autonomia que é desenvolvida através da motivação.

2.3.4 Qualidade de vida no trabalho

De acordo com Limongi e França (2011) o principal objetivo da Qualidade de vida no trabalho é proporcionar um local para desenvolvimento do colaborador, que proporcione sustentação e esclarecendo que a saúde física e mental está diretamente ligada à sua produtividade.

Um dos grandes desafios das organizações é justamente criar e manter um ambiente de trabalho prazeroso e harmônico, onde seja possível desenvolver habilidades. Gil (2001) afirma que é necessário que os funcionários sejam felizes na sua ocupação, e para que isso ocorra eles necessitam de liberdade e autonomia para execução de suas tarefas.

O conceito de qualidade de vida no trabalho passou por diversas evoluções no decorrer do tempo. Atualmente esta ferramenta de Endomarketing está diretamente relacionada com os direitos dos trabalhadores que necessitam de um plano de carreira bem elaborado e que seja capaz de desenvolver suas habilidades e capacidades.

2.3.5 Cultura organizacional

Robbins (2005) afirma que as empresas possuem uma cultura principal que é embasada por fatores que são adotados pela maioria dos integrantes, e por subculturas que são compostas

por fatores individuais de cada setor da organização. A cultura de cada empresa é constituída por seus fundadores, que determinam o rumo que seu negócio deve tomar, portanto dificilmente ela poderá ser alterada com o decorrer do tempo.

É através da cultura organizacional que os funcionários irão se comprometer com as metas e objetivos da empresa, pois ela é capaz de criar uma identidade entre os membros da organização e o seu diferencial competitivo no mercado.

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 164).

Sendo assim, a manutenção desta ferramenta enfrenta certas dificuldades, pois está diretamente atrelada aos valores pessoais de cada indivíduo que faz parte da organização.

2.3.6 Turnover (Rotatividade)

Menezes (2017) conceitua *Turnover* com o termo usado para a medição da rotatividade dentro da empresa, ou seja, o fluxo de admissões e rescisões de funcionários. Sua principal problemática é caracterizada como a perda de tempo e investimento, por gerar um retrabalho de contratação e treinamentos dos novos colaboradores. Para ele a preocupação das organizações está em compreender e tentar reduzir as dificuldades que os funcionários apresentam para poder sanar, se antecipar e, dessa forma, reduzir não só a rotatividade, mas também o impacto gerado para a empresa e nos que permanecem dentro dela.

Se tratando da rotatividade no varejo as principais queixas apresentadas pelos gestores seriam os desligamentos de colaboradores recém-contratados, antes mesmo de atingir um nível mínimo e satisfatório de produtividade, após a frustração nas rejeições dos clientes, tirando suas próprias conclusões de que não nasceram para um cargo em vendas (FRIEDMAN, 2012 apud MENEZES, 2017).

Sendo assim, tem-se como possíveis causas da alta rotatividade quando não há capacitação e ou reconhecimento no ambiente empresarial, baixa remuneração, instabilidade emocional, adaptação ao ambiente e política interna. Tais itens podem ser geradores da procura do funcionário por outra empresa, pois o faz entender que há melhores oportunidades no mercado de trabalho. Dentre todos os problemas relacionados à alta rotatividade, pode-se apontar a redução no engajamento dos funcionários, desconfiança, desmotivação, e por consequência diminuição da produtividade (MENEZES, 2017).

Altos índices de *Turnover* podem ser considerados como sinônimo de perda de produtividade. Selecionar, treinar, ouvir, monitorar, adaptar e compreender são estratégias que, muitas vezes parecem simples ou básicas, mas que se aplicadas e levadas a sério causam efeitos surpreendentemente positivos. A falta deles também leva a maiores índices de rotatividade e insatisfação. Como já discutido na justificativa, quanto menor satisfação, menor produtividade (MENEZES, 2017, p. 42).

Duarte (2017), em seu estudo, levantou a importância da distinção entre o *Turnover* e a intenção do *turnover*. Segundo o autor, quando relacionamos marketing interno ao *turnover* estamos falando de intenção de saída, que trata a estimativa de probabilidade subjetiva e não objetiva do trabalhador em sair da empresa em pouco tempo. Ela traz três possibilidades de diagnóstico dessa intenção: pesquisa de mercado interno, criação do endomarketing e comunicação interna.

Dessa forma, o Endomarketing está atrelado à percepção do funcionário e afeta tanto o seu desempenho em nível operacional quanto a nível interno, o que influencia diretamente em sua intenção de sair da empresa (DUARTE, 2017).

3 METODOLOGIA

O capítulo metodologia tem por objetivo trazer quais foram os aspectos metodológicos utilizados no decorrer deste artigo, neste item estão descritos os métodos de pesquisa, delimitação do estudo, técnicas de coleta e análise dos dados, assim como o formato em que foi desenvolvida a pesquisa.

A realização deste artigo foi através de abordagem qualitativa/quantitativa, visto que este sistema de abordagem é validado quando há a necessidade de elaboração específica de uma dedução, com base em um acontecimento ou alguma variável que possua uma interferência de forma precisa (BARDIN, 2016).

Como estratégia este estudo se fez através de pesquisa descritiva, que segundo Gil (2008), é a estratégia apropriada quando uma pesquisa tem por objetivo levantar características de uma determinada população e ou estabelecer relações entre variáveis, o formato mais adequado se dá através do estudo minuciado dos aspectos estudados.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que segundo Gil (2008) é uma forma exaustiva e profunda que objetiva permitir um conhecimento amplo e detalhado sobre um assunto específico.

A pesquisa foi viabilizada por meio da aplicação de uma *survey*. Malhotra (2001) salienta que entre as vantagens de aplicação do método *survey*, está a simplicidade em que o mesmo pode transcorrer. Além dos dados coletados através de respostas limitadas, que atêm as

probabilidades de variação dos resultados, sua compilação também se torna simples ao passo que é um dos sistemas mais comuns de coleta de dados.

3.1 Técnica de coleta e análise dos dados

As perguntas abertas utilizadas para a análise qualitativa foram elaboradas com base no questionário validado no estudo de Souza (2007) sobre Marketing Cultural como ferramenta de Endomarketing. Como Souza (2007) utilizou assunto semelhante e complementar a este artigo, o emprego da estrutura de seu questionário já validado pode ser utilizado como base para a formulação de perguntas destinada a este facilitando assim a validação do mesmo.

A base para a formulação do questionário quantitativo de perguntas fechadas se deu através da interpretação e alinhamento do questionário já validado e utilizado por Dias (2011). Assim como no caso das perguntas abertas, a utilização de um formulário já validado auxilia na realização de uma pesquisa coerente, diminuindo a probabilidade de realização de uma pesquisa tendenciosa.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa/quantitativa, usou-se como método quanto a seção qualitativa a análise de conteúdo. E como método para a verificação e realização das análises dos dados quantitativos utilizou-se de estatística descritiva.

Os direitos de validação dos questionários utilizados para embasamento desse artigo são creditados ao Mestre Fabio Teodoro Tolfo Ribas, que gentilmente realizou a revisão e ajuste dos mesmos, mostrando-nos uma forma harmonizada, digna e assertiva de compilação de dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O tópico análise e discussão dos resultados tem por objetivo realizar a leitura dos dados compilados nas pesquisas qualitativa e quantitativa assim como a triangulação dos mesmos, para possibilitar uma visão coerente e estatística que levará a interpretação da medição realizada.

O caso estudado se trata de uma empresa fundada em Caxias do Sul - RS na década de 60 que iniciou suas atividades contando com uma pequena mercearia, trata-se até hoje de uma empresa familiar que atua no varejo. No decorrer de sua história este negócio foi crescendo e se expandindo agregando novas bandeiras, a rede chega hoje a possuir 32 lojas, espalhadas na

região, a empresa conta com unidades em Bento, Farroupilha, Flores da Cunha e Carlos Barbosa.

Ainda em expansão se posiciona como a 3º maior geradora de empregos da Serra Gaúcha, possuindo em seu total 2.800 postos de trabalho diretos, sem contar com os funcionários indiretos que nela atuam. No momento não é realizado nessa empresa uma medição da efetividade das ações que estão sendo realizadas no que tange ao endomarketing, por tanto, é a partir da análise dos resultados abaixo, que se terá uma noção dos pontos que poderão ser melhorados.

4.1 Análise qualitativa

Foram realizadas três entrevistas abertas para a coleta de dados qualitativos. Os perfis pesquisados foram: Perfil A (PA) responsável pela criação desenvolvimento estratégico das necessidades da empresa; Perfil B (PB), participante do planejamento e execução de algumas ferramentas já existentes, e Perfil C (PC), responsável pela aplicação das mesmas. As perguntas foram formatadas com foco a instigar o respondente no que tange ao conhecimento da estrutura existente, seus objetivos, percepção de mudanças em relação às ações existentes, opinião sobre a estrutura, e de melhorias, assim como o índice de rotatividade.

Durante as entrevistas, os três participantes concordaram em alguns aspectos e divergiram em outros. Todos concordaram na pergunta número 1 sobre estrutura e ações de endomarketing, que a empresa não conta com um setor específico para esta atividade, mas que existem ações voltadas ao público interno, tanto PA quanto PB, trouxeram de exemplo, ações como: o jovem nota 10, a semana do idoso, o projeto eficiência em ação (o qual é realizado com os funcionários portadores de necessidades especiais), palestras, integração, festa de confraternização, entre outros.

Já os três respondentes lembraram da importância do informativo interno conhecido como “O Amigão”. Este tem por objetivo informar aos empregados os acontecimentos internos, para tanto o mesmo possui um espaço livre feito pelo funcionário de uso voluntário. Quando questionado sobre o alcance desse informativo PC salientou que o mesmo tinha como forma de distribuição trimestral, junto à folha de pagamento, mas que hoje não está mais sendo aplicado dessa forma e afirma que o mesmo lhe é entregue e ele o deixa a disposição em um local de circulação comum. PC ainda afirmou que a satisfação, *feedbacks* e comunicação, quando necessário trata direto com o funcionário individualmente.

Ao realizar a análise dessa questão percebe-se que a divergência se dá, possivelmente pela falta de um medidor, que transforme a abrangência dessas ferramentas e seu aproveitamento, mas que a possibilidade de criação para um padrão de entrega do “O Amigão” já o faria chegar a setores que podem não ter contato com a ferramenta apenas por esta não ser mais distribuída. Da mesma forma todos afirmaram que os objetivos dessas ações são os de promover ações entre os funcionários, motivá-los, incentivá-los e integrá-los. PB acredita que essas ações objetivam fazer com que o funcionário se sinta parte da organização, além de melhorar na comunicação interna.

Ao serem questionados sobre mudanças de postura dos funcionários em relação a essas ações, as respostas divergiram. PA considera não só há uma melhora, mas que ela se apresenta de forma imediata em relação as ações propostas. PB direciona sua resposta as ações que acompanha mais de perto, ou seja, os projetos de idosos, pcd's e jovens, como sendo o público que hoje apresenta, a seu ver, um dos menores índices de *turnover* da empresa. Pois o respondente visualiza dessa forma que as ações voltadas a esse público com foco na valorização dos profissionais os fazem permanecer no local de trabalho, ou seja reduz a intenção de *Turnover*.

Em contrapartida, PC diz que as ações de endomarketing, ou comunicação interna utilizadas estão longe de significar uma mudança ou melhora perceptiva a longo prazo, visto que em se tratando de comunicação muito se perde devido ao fato de serem muitas lojas e cada uma ter sua linguagem própria. PC ainda afirma que mesmo que alguns treinamentos para desenvolvimento sejam feitos em conjunto por setor, ao retornarem a lojas os funcionários se encontram em dilemas entre fazer o novo ou permanecer na zona de conforto. Vê essa situação como um problema de falta de padrões internos que acabam permitindo culturas variadas em uma mesma empresa.

O item que objetivou verificar opiniões sobre os processos de endomarketing ativos, novamente pareceu separar a percepção de PA e PB de PC ao serem solicitados para avaliarem os processos existentes. Demonstraram que não há um padrão sendo seguido, visto que PA e PB avaliam as ações realizadas como positivas, satisfatórias, fundamentais para que a organização se mantenha saudável e bem direcionadas apesar da falta de estrutura, PB salienta que a lucratividade é consequência desse ambiente saudável. PC por sua vez, acredita que esses processos são precários, ao passo de que informações simples não chegam hoje em seus destinos, ou por falta de estrutura, ou por barreiras existentes que impossibilitam a comunicação com alguns setores, as quais podem ocorrer por conta de um sistema que não acompanhou satisfatoriamente o crescimento da empresa.

A pergunta que encerra as entrevistas solicitava melhorias a serem aplicadas. As respostas trouxeram tanto a necessidade de estruturação de um setor, para que através do foco se tenha possibilidade de observação dos resultados, quanto a criação de um plano de incentivos que possam aumentar a motivação do funcionário e reduzir não só o *turnover*, quando a intensão de *turnover*, além de aumentar o engajamento e interação da empresa.

Outra melhoria interessante apresentada pelos respondentes foi a realização de um trabalho para a melhor propagação da cultura organizacional. Uma possibilidade seria a criação de grupos de melhorias, que possam levar a diante a opinião dos funcionários, trazendo para os setores que ainda não são contemplados em sua totalidade, a capacidade de fazer parte, de criar e melhorar o ambiente de trabalho e modificar o sistema centralizado que a empresa ainda possui.

Ao analisar os dados das entrevistas abertas, mesmo sendo a pesquisa relacionada ao endomarketing, um ponto que chamou a atenção foi a variação de entendimento e divergência das respostas encontradas. Notou-se a realização de ações de endomarketing interessantes, como os projetos e “O Amigão”, mas percebeu-se nitidamente que não há uma forma de mensuração quanto a sua tangibilidade, ou até se os receptores estão de acordo com essas ações, visto que não é todo o grupo que é contemplado.

Verificou-se com a realização das entrevistas que há um hiato que separa a idealização e realização da execução das ferramentas, que faz com que a empresa perca muito visto que seu índice de *turnover* está em 37%, o que possivelmente poderia ser reduzido se a empresa investir em formas de reduzir a intensão de *Turnover*, para que dessa forma, todos os envolvidos tivessem o mesmo entendimento dos objetivos da empresa, que os fariam trabalhar em sintonia com a sensação de pertencer.

4.2 Análise quantitativa

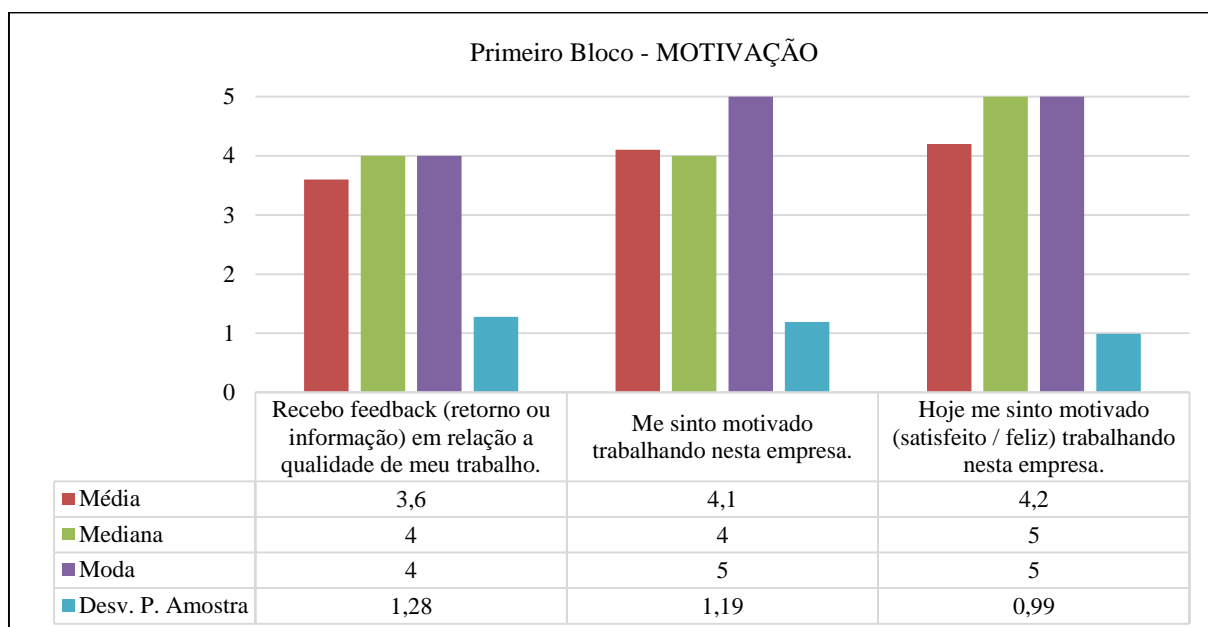
Para a realização da pesquisa qualitativa se fez necessário de acordo com o cálculo realizado pela calculadora amostral (SANTOS, 2018) a aplicação de 340 formulários, para que o alcance da mesma chegasse a 95% de confiabilidade. Os setores consultados foram: (i) administrativos; (ii) recursos humanos; (iii) frente de caixa; (iv) reposição de mercadorias; (v) açougue; (vi) padaria; (vii) depósito; (viii) coleta e entrega. A demanda levou a aplicação da pesquisa em 7 lojas da rede, sendo realizada em dois dias, por meio de formulários impressos preenchidos a mão. Desta amostra, 14 questionários foram anulados por mal preenchimento das

informações, e duas pessoas se negaram a respondê-lo, o que finalizou a amostra em um total de 324 formulário preenchidos a serem compilados e analisados.

Referente ao perfil sócio demográfico dos funcionários, notou-se uma variação pequena quanto ao gênero dos respondentes, notou-se que 50,6% dos respondentes indicou ser do gênero masculino, referente à escolaridade, 38% indicou possuir ensino médio, 62,6% dos respondentes indicaram ser solteiros, e a faixa etária em média de até 27 anos mediana de 17 anos. A média de tempo de serviço é de dois anos e três meses, ou seja, uma população equilibrada, jovem e em sua maioria com pouco tempo de empresa.

4.2.1 Pesquisa de clima organizacional

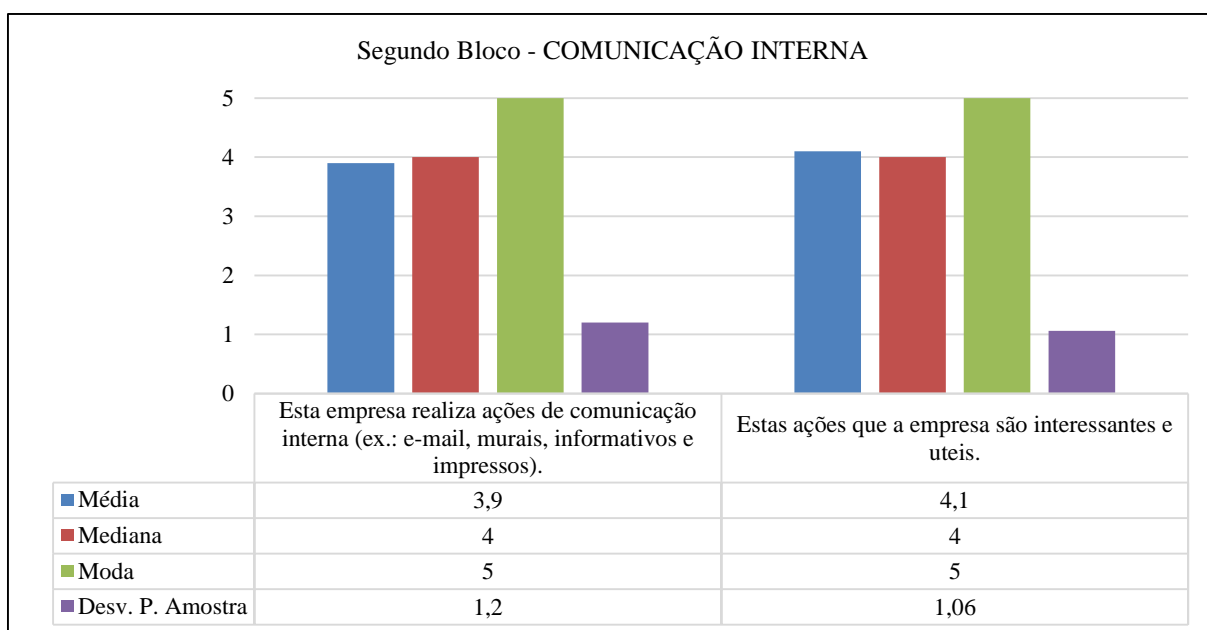
A parte II do questionário refere-se à pesquisa de clima organizacional e avaliação do programa de Endomarketing existente na empresa. A escala de medição utilizada foi de 1 a 5, sendo 1) discordo totalmente, 2) discordo parcialmente, 3) Indiferente, 4) concordo parcialmente e 5) concordo totalmente. Para uma melhor compreensão da composição dos resultados, as afirmativas foram agrupadas em blocos de acordo com as ferramentas apresentadas no referencial teórico.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O primeiro bloco constitui-se de afirmativas com foco na medição da **motivação** dos funcionários. Para tanto usaram-se três afirmativas, sendo elas: 1) Recebo *Feedback* (retorno ou informação) em relação a qualidade de meu trabalho; 2) Me sinto motivado trabalhando

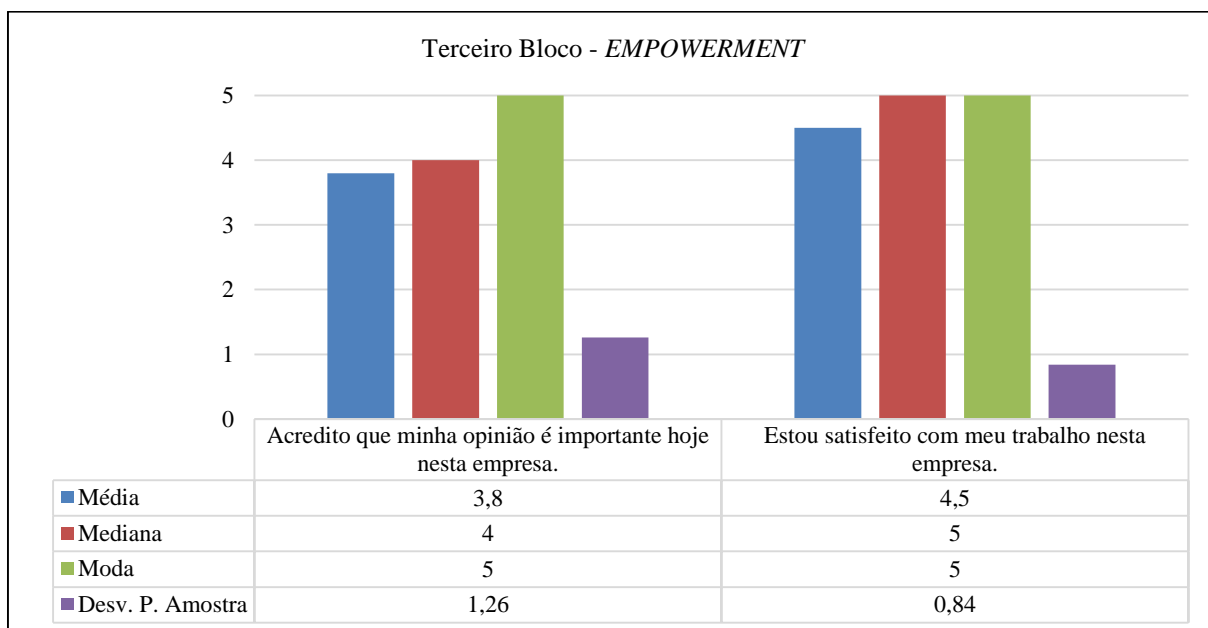
nesta empresa; 3) Hoje me sinto motivado (satisfeito/feliz) trabalhando nesta empresa. A Média de respostas encontradas no levantamento estatístico dessas questões, ficaram próximas, porem a questão sobre *Feedback*, possui uma mediana de aproximadamente 4 (concordo parcialmente), a média estatística verificada foi de $\mu 3,6$ ou seja, um nível de concordância entre indiferença e concordância parcial. Durante a aplicação do questionário percebeu-se certa dificuldade de entendimento com o termo *feedback* ou apresentou desconhecimento do uso por uma boa parcela dos respondentes, o que justifica o desvio padrão de $s=1,28$. Apesar da nota consideravelmente alta que este item recebeu, nota-se que o resultado poderia ser diferente se a pergunta fosse reformulada, entende-se que o desconhecimento do termo usado é reflexo do mau uso dessa ferramenta, o que faz que essa ferramenta não se apresente eficaz apesar de esta ser uma possibilidade de melhoria do engajamento interno de baixo custo. Os demais tópicos de satisfação ficaram com uma variação muito pequena, e a média geral do bloco focado em motivação ficou com média $\mu 4,0$ (concordo parcialmente) mostrando que a maioria dos funcionários se sentem motivada neste ambiente de trabalho.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O bloco seguinte foi formado com afirmativas referente às ações de **comunicação interna** que a empresa utiliza, com as seguintes afirmativas: 4) Esta empresa realiza ações de comunicação interna. (Ex.: e-mail, murais, informativos e impressos); 5) Estas ações que a empresa utiliza são interessantes e uteis. As médias destas duas afirmativas ficaram entre $\mu 3,9$ e $\mu 4,1$, o que indica que as ações de comunicação interna existentes na empresa são de concordância parcial a concordância total, pois o resultado modal ficou fixado no item 5

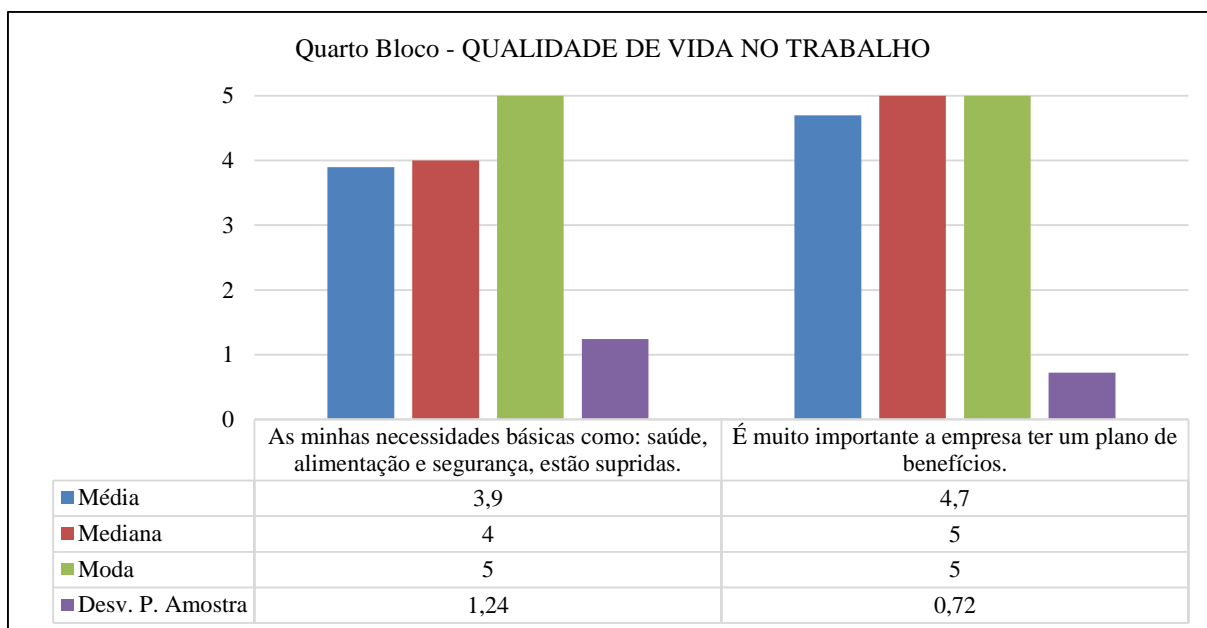
(concordância total). A dispersão identificada pode se dar ao fato de que estas ações não conseguem atingir todos os funcionários da empresa, pois alguns respondentes solicitaram ajuda para interpretar esta questão, seja por não conhecer as ações existentes ou pelo pouco tempo em que estavam atuando em suas atividades. Novamente percebeu-se uma deficiência no conhecimento dos funcionários em relação às ferramentas existentes, visto que as médias ficaram entre “indiferente” e “concordo parcialmente”, o que demonstra que a assertividade e alcance dessas ações precisam de melhorias.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A ferramenta **Empowerment** que têm por objetivo definir a percepção do funcionário quanto a se sentir parte da empresa, foi a que norteou a montagem do terceiro bloco, composto pelas seguintes afirmativas: 6) Acredito que a minha opinião é importante hoje nesta empresa; 7) Estou satisfeito com meu trabalho nesta empresa. Com média entre $\mu 3,8$ e $\mu 4,5$ (Indiferente e Concordo Parcialmente) verificou-se que o desvio padrão de $s=1,03$ entre as duas questões pode estar relacionado ao curto tempo de serviço apresentado no perfil sócio demográfico, pois fica complicado o conceito de pertencer quando se está a pouco tempo inserido em um ambiente.

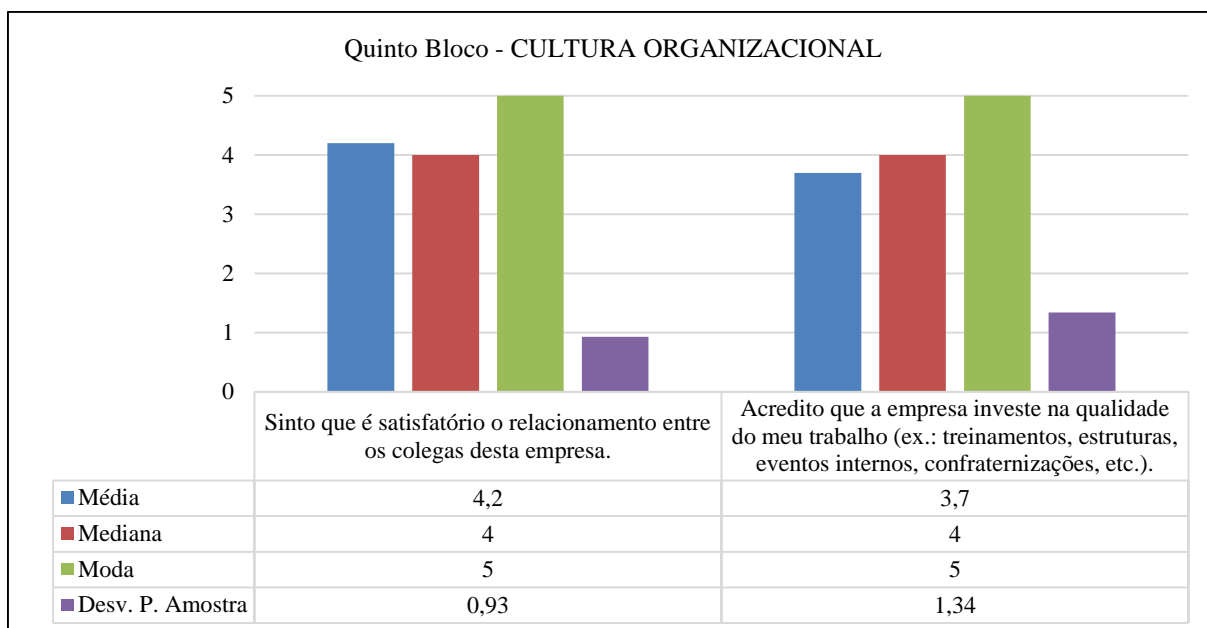
Apesar de a média dos respondentes que ficou entre “indiferente” e “concordo parcialmente” notou-se que mesmo sem serem ouvidos ou sentirem-se formadores de opiniões, a grande maioria se diz satisfeito com seu trabalho, fato este que diverge e que deveria trabalhado novamente em outro momento para trazer uma visão mais significativa para os funcionários.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O próximo tópico abordado, foi a **qualidade de vida no trabalho** que tem por objetivo verificar se a empresa fornece um ambiente adequado às necessidades básicas dos funcionários. A montagem deste bloco foi com as seguintes afirmativas: 8) As minhas necessidades básicas como: saúde, alimentação e segurança, estão supridas; 9) É muito importante a empresa ter um plano de benefícios. Aqui foi verificado que a questão “necessidades” teve uma média menor, em contraponto à importância do plano de benefícios, que foi o item com maior concordância da pesquisa toda, atingindo tanto média, quanto índice modal e mediana fixado no item 5 (concordo plenamente). A análise desse item deixa claro que a teoria de Maslow alinhada com a teoria de Herzberg é de conhecimento e importância para a maioria dos respondentes, nesse item a empresa estudada pode realizar melhorias, tais como a criação do plano de benefícios adequado às necessidades de seus funcionários.

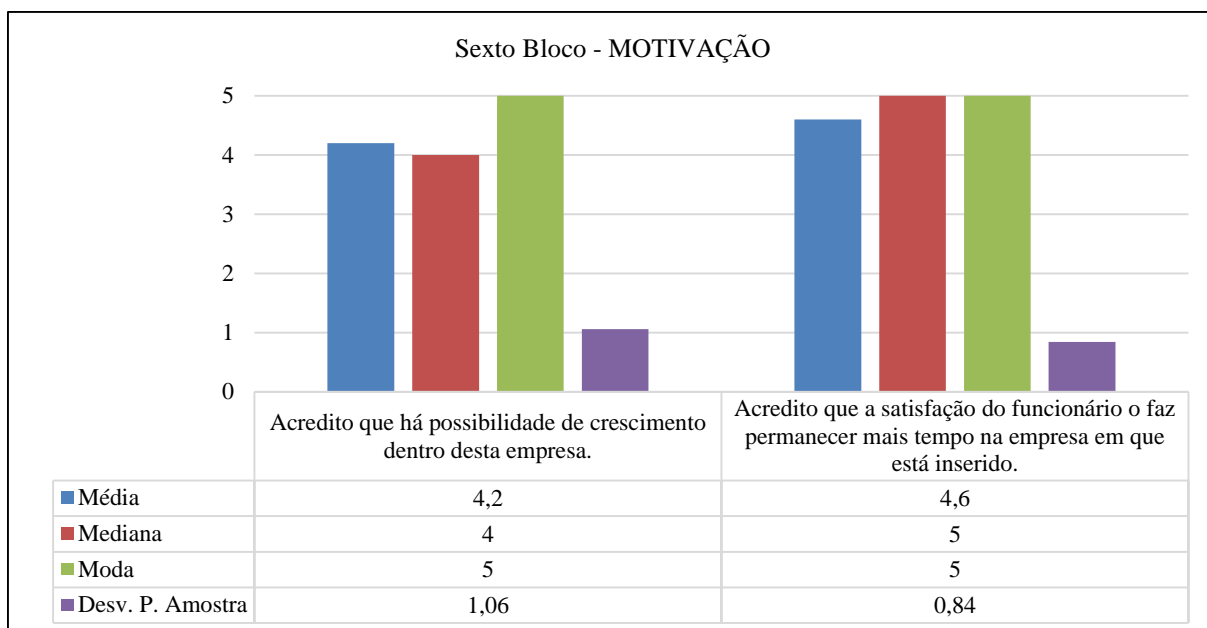
É interessante perceber como estes dois questionamentos foram de fácil interpretação dos respondentes, tendo como referência o tamanho do caso estudado e da amostra, entende-se que no requisito plano de benefícios há uma deficiência latente a ser verificada, para que se possível estes dois itens em acordo possam atingir às expectativas do público interno.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para a composição do bloco que trata da **cultura organizacional**, foram utilizadas as seguintes afirmativas: 10) Sinto que é satisfatório o relacionamento entre os colegas desta empresa; 11) Acredito que a empresa investe na qualidade do meu trabalho (Ex.: treinamentos, estrutura, eventos internos, confraternizações, etc.). A mediana aritmética obtida com o resultado da tabulação dos dados se igualou nas duas questões com a média 4 (Concordo Parcialmente) e o desvio padrão médio entre as duas questões de $s=1,13$. Nesse item percebeu-se uma diferença de entendimento entre os respondentes, visto que cada uma das 7 lojas visitadas apresentavam um entrosamento diferente das equipes, forma de compreensão da empresa diferente. Notou-se que de uma loja a outra existe diferenças culturais geradas possivelmente pelo meio em que elas se encontram, sendo difícil todas conversarem com a mesma linguagem e como consequência disso, pode-se apontar um índice de relacionamento interpessoal por exemplo mais baixo, ou mais alto.

Outro detalhe que pode justificar essa diferença na cultura, ao realizar a análise desse bloco, é a forma de abordagem da gerência da loja para com os seus subordinados. Notou-se em algumas delas há um entrosamento maior enquanto em outras, presenciou-se uma preocupação dos respondentes sobre possíveis retaliações pelo preenchimento sincero deste questionário, mesmo após reafirmado que o mesmo seria para fins acadêmicos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A última parte da análise da pesquisa quantitativa foi elaborada com o propósito de entender se os funcionários percebem a motivação como fator de interferência no índice de rotatividade da empresa (*turnover*). Para esta análise, foram abordadas as seguintes afirmativas: 12) Acredito que há possibilidade de crescimento dentro desta empresa; 13) Acredito que a satisfação do funcionário o faz permanecer mais tempo na empresa em que está inserido. Com uma média de $\mu 4,36$ entre as duas afirmações e nota-se que a maioria do público interno acredita que o prazer e a motivação o fazem continuar trabalhando na mesma empresa por um período maior. O que chama a atenção neste último bloco é o índice de desvio padrão de $s=1,06$ na primeira afirmativa, que traz a dispersão dos dados dentro de uma amostra com relação à média. Este valor indica que alguns funcionários não acreditam que há possibilidade de crescimento na empresa, isto pode se justificar com o curto tempo de trabalho que a maioria dos funcionários têm, ou a um plano de recrutamento interno não adequado, o que faz com que nem todos tenham acessos às possibilidades de troca de função ou aos requisitos necessários para promoção.

O alto índice de *turnover* abordado nas ferramentas de endomarketing e na análise qualitativa deste trabalho, permite inferir que possivelmente existe um percentual de participação com as questões citadas neste bloco, que além de motivação, se faz necessária a perspectiva de crescimento individual de cada colaborador para poder reduzir a intenção de *turnover* e motivar o funcionário a permanecer, conforme estudado no item 2.4 do referencial teórico deste trabalho, para que esta ferramenta possa ser uma forma não só de motivação mas também de retenção de talentos.

4.3 Triangulação

Ao analisar as três visões pesquisadas, pode-se perceber uma diferença entre o que é esperado ao realizado, mesmo que sutil os resultados apresentados divergiram em alguns pontos e se equipararam em outros. O mais impactante foi perceber que as ferramentas existentes são boas, bem elaboradas e possivelmente funcionais, porém justamente a parte que deveria as fazer chegarem ao seu destino final e abranger ao todo é justamente a visão gerencial, conhecida por PC sendo a parte que ou não tem uma percepção da necessidade desses projetos, ou não está de acordo com a visão dos demais respondentes.

Verificou-se a existência de um pré-projeto de endomarketing, que mesmo parcial, está chegando até boa parte da população pesquisada e tem seus efeitos positivos. Ao passo que a pesquisa quantitativa ficou, em sua maioria, com médias entre “concordo parcialmente” e “concordo plenamente”, da mesma forma em que se pode constatar um ponto fraco no elo da comunicação interna e o entendimento dos processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar uma pesquisa relacionada ao ramo de serviços em uma região que possui uma cultura metalúrgica muito forte, foi desafiador. Porém ao escolher o tema endomarketing, percebeu-se uma forma interessante de unir o conhecimento teórico acadêmico, com a realidade prática encontrada em boa parte das empresas de prestação de serviços, que gira em torno da necessidade de reter talentos.

Teorias como Maslow são apresentadas logo no início da graduação, o que gera uma base para inúmeros estudos, e nesse, especificamente, conclui-se que, no caso estudado a maioria dos trabalhadores sentem a necessidade da criação de um plano de benefícios. Boa parte dos respondentes verbalizaram e trouxeram como *feedback* durante a aplicação do questionário quantitativo assim como nas entrevistas, a importância de um plano de benefícios. Ficou perceptível, que em algum momento esta empresa terá de investir em uma pesquisa de clima para medir as necessidades de seus funcionários e melhorar a estrutura das necessidades básicas para posteriormente poder desenvolver esses funcionários sem o receio de perdê-los.

Conclui-se também, após a realização da triangulação dos resultados, que mesmo havendo alguns projetos internos de comunicação em execução, a empresa peca muito no requisito ferramentas de endomarketing, tais como: cultura organizacional, comunicação interna e *empowerment*. Visto que em nenhum momento verificou-se ao passar pelas 7 lojas

assim como no administrativo, ações simples de propagação da cultura organizacional, que normalmente é representada pela missão, visão e valores em quadros, murais e afins.

Muitos dos funcionários que verbalizaram ou questionaram a pesquisa, demonstraram desconhecer várias das ferramentas existentes como: murais e o próprio “O Amigão”. Uma sugestão para reforço desta ferramenta é a implantação de um processo de comunicação para os funcionários que não possuem acesso a *e-mails*, seja através de reuniões periódicas com a equipe, treinamentos de todos os setores, e a criação do responsável pelo mural, função que pode ser agregada a alguma já existente que objetiva atualizá-los periodicamente, assim como realizar a distribuição do “O Amigão”.

Verificou-se e entendeu-se como uma situação a ser analisada com maior cautela, a quebra da comunicação que há entre o planejamento e a execução dos projetos, assim como da existência de culturas diferenciadas nas filiais (subculturas), conclui-se que há na estrutura da empresa uma das três pontas da triangulação, que diverge no requisito comunicação e propagação da cultura, é justamente quem mais deveria ter o conhecimento e realizar tanto os *feedbacks*, quanto as ações em grupo para poder ouvir os funcionários e realizar a ponte entre planejadores e executores, ou seja, a gerência da loja. Acredita-se que após a avaliação dos dados por parte da empresa, se faz necessário ouvir mais representantes desse setor para certificar se essa insatisfação latente é pontual, ou seja, não reverbera nos demais pertencentes a essa categoria.

A ferramenta *empowerment*, medida através dos *feedbacks* e desenvolvimento do capital humano em prol da sua independência de centralizadores, é um dos pontos que a empresa precisa trabalhar com mais afinco, afinal uma das opiniões qualitativas deixou bem claro que, a centralização ainda está bem enraizada na cultura dessa organização, mantendo barreiras de mudanças sob a justificativa de “sempre foi assim e funciona”.

Como sugestão simples para este item sugere-se a criação do projeto “funcionário espelho”, que tem por objetivo realizar a integração dos novos colegas e propagar não só a cultura da empresa, mas todas as formas de comunicação, benefícios e ferramentas. A ideia é trabalhar desde a recepção do novo colega de trabalho, deixando-o a par das particularidades do meio em que este está sendo inserido, e nota-se que esta sugestão vem em encontro ao fato da pesquisa apresentar uma maioria de jovens com período laboral de até 2 anos e 3 meses.

Conclui-se também que após realizada esta pesquisa, muitos detalhes acabaram não sendo relacionados, o que deixa espaço para uma reavaliação e refinamento do questionário que foi aplicado. Tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa, poderiam ser reformuladas para trazerem uma visão mais minuciosa das reais necessidades desse público. Sugestiona-se que

futuras aplicações de pesquisa ou estudos nesta empresa não sejam realizadas por funcionários, visto que no decorrer desta muitos salientaram receio em responder por medo de possível retaliação, situação que pode ter sido uma barreira para índices mais baixos, visto que os depoimentos divergiram bastante da resposta percebida após a análise estatística.

Em contraponto, verificou-se um público muito receptivo em todos os aspectos, todas as lojas foram acolhedoras e participativas. Os impactos percebidos na realização deste artigo mostraram-se possíveis de correção e não afetam o funcionamento das lojas, ou seja, quando corrigidos tem tendência apenas a melhorar os processos existentes e solidificar o grupo para possíveis mudanças e expansões da rede.

O contato com os setores trouxe uma sensação de bem-estar ao passo que a aceitação e o atendimento foi acolhedor na empresa em geral. Possivelmente por ter boa parte de seus funcionários jovens, ou pelo fato do ramo de serviços trabalhar diretamente com atendimento ao cliente, esta empresa apresentou possuir um clima descontraído de trabalho, com funções bem definidas. Detalhe este que pode ser bem aproveitado e refinado, caso haja o interesse da empresa em investir em um setor que mapeie, crie, aplique e mensure as ferramentas que trabalhem com foco diretamente nesse público jovem, com intensidade proporcional a que investe em marketing externo, pois uma ferramenta conversa com a outra e pode impactar no cliente final.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev., e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: Como pratica-lo com sucesso. 8°. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, A. D. M. **Endomarketing de A a Z**: Como alinhar o pensamento de pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora e Livraria, 2010.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. 3°. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2°. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAFT, R. **Administração**. 6°. ed. São Paulo: Thompson, 2007.

DIAS, B. M. N. D. A. **Aplicação de Tecnicas de Endomarketing no Setor hoteleiro: Um estudo no Tropical Hotel Tambaú**. Universidade Estadual da Paraíba. Patos, p. 27. 2011. (658.45)

DIAS, J. G. G. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

DUARTE, M. **O Marketing Interno Como Factor Crítico no Desempenho e na Intenção de Saída dos Colaboradores na Hotelaria em Portugal**. IPAM. Lisboa, p. 72. 2017.

HERZBERG, F. Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. **Organizational dynamics**, v. 3, n. 2, p. 18-29, 1974.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI, A. C.; FRANÇA, E. B. A. **Qualidade de vida no trabalho**: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gent, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Uma orientação aplicada, Pesquisa de Marketing**. 3°. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENEZES, D. A. D. **Gestão de Turnover: Um Estudo sobre as causas e as ações de redução deste fenômeno organizacional em uma empresa de cursos profissionalizantes, em João Pessoa - PB**. UFDP. João Pessoa, p. 49. 2017. (CDU: 658/043.2).

MOREIRA, J. P. L. et al. A saúde dos trabalhadores da atividade rural no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 31, p. 1698-1708, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11°. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, G. **Cálculo amostral**. 2018. Disponível em:
<<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

SOUZA, G. L. D. **Marketing Cultural como ferramenta de endomarketing**. Faculdade de comunicação da Universidade Federal da Bahia. Salvador, p. 72. 2007.

SPILLER, E. S. E. A. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.