

ENDOMARKETING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO-ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES, CORRETORES E EX-CORRETORES DE UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO DE CAXIAS DO SUL (RS)

Catiuce Santinon Dal Bello¹
Fabio Teodoro Tolfo Ribas²

Resumo: O *endomarketing* é a comunicação interna executada com sofisticação (BRUM, 2010), sem bons relacionamentos internos, os relacionamentos com os clientes não se desenvolverão com êxito (GRÖNROOS, 2003), e nesta concepção, os instrumentos de comunicação interna e as ferramentas de *endomarketing* tem como objetivo alinhar os objetivos da empresa com a de seus colaboradores e mantê-los sempre informados. Realizado na imobiliária MQ Imóveis, o objetivo deste estudo, é a análise da percepção dos gestores, corretores e ex-corretores da MQ Imóveis no que se refere ao *endomarketing* praticado pela organização. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, cujo método mais adequado é o estudo de caso, com dados coletados por meio da entrevista em profundidade e da observação não participante. Os resultados indicam que na visão dos gestores, tanto a comunicação interna como o *endomarketing* estão de acordo com as necessidades da empresa, no entanto, as mesmas queixas e motivos que fizeram os ex-corretores saírem da equipe evidenciam-se nos atuais corretores. É evidente a discrepância de ideias e percepções entre gestores e funcionários, no entanto, cabe à gerência perceber que quando todas as pessoas da empresa dispõem das mesmas informações e compreendem que são partes integrantes da vida organizacional, elas se tornam mais comprometidas, dedicando-se mais e contribuindo para o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Comunicação Interna. *Endomarketing*. *Marketing*. Serviços.

Abstract: The internal marketing internal communication is executed with sophistication (BRUM, 2010), without good internal relationships, relationships with customers will not develop successfully (GRÖNROOS, 2003), and this design, the tools of internal communication and internal marketing tools aims to align business objectives with your employees and keep them informed. Held in the MQ estate properties, the objective of this study is to examine the perceptions of managers, brokers and former brokers MQ properties with regard to internal marketing, in that sense, it is necessary that the company investigate relevant issues on the way as your employees to see. Regarding methodology, it is an exploratory qualitative research, which is the most appropriate method case study, with data collected through in-depth interview and non-participant observation. The results indicate that in the view of managers, both internal communication such as internal marketing, are in line with business needs, however, the same complaints and reasons that made the ex-brokers leave the team evidenced in today's brokers. For this, some actions should be taken, but all must from the top management, it is they who guide the company.

Keywords: Internal Communication. *Endomarketing*. *Marketing*. Services.

1 INTRODUÇÃO

O *endomarketing* é um poderoso conjunto de ferramentas, sendo o processo ideal para lançar, apoiar e integrar processos de fusões e aquisições, engajar e obter adesão a programas internos de qualidade de atendimento, programas de produtividade, entre outros, garantindo excelência de serviços percebidos pelos clientes externos e parceiros (BEKIN, 2004). Já Grönroos (2003) menciona que o *endomarketing* ou *marketing* interno é uma estratégia de gerenciamento em que o foco é desenvolver nos empregados uma consciência do

¹ Acadêmica do curso de Administração (FSG). Endereço eletrônico: catidalbello@gmail.com

² Mestre em Administração. Endereço eletrônico: fabio.ribas@fsg.br

cliente, em que tanto bens quanto serviços e campanhas específicas de *marketing* externo devem ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado.

O *marketing* introduzido na empresa via *endomarketing*, visa a que o objetivo final da empresa passe a ser disseminado para todos, proporcionando interação entre eles com base no melhor atendimento possível ao cliente e, para a empresa funcionar bem, é preciso que todos os elementos estejam sintonizados com este objetivo principal (BEKIN, 2004). Para Kotler e Keller (2006), o *marketing* interno ou *endomarketing*, é a tarefa de contratar, treinar e motivar os funcionários, para que possam atender bem os clientes, definem ainda que não tem sentido prometer um serviço excelente antes que a equipe esteja pronta para fornecê-lo.

Nesse contexto, o presente trabalho foi realizado na MQ Imóveis, uma imobiliária voltada para clientes e imóveis de alto padrão, atuando, assim, de forma segmentada. Desse modo, trabalha apenas com intermediações de compra e venda de imóveis, conta com uma equipe de sete corretores comissionados, conforme vendas, na qual cada um intermedia e, dispõe de uma secretária geral, a única com vínculo empregatício. A empresa apresenta potencial, porém utiliza poucas ferramentas de *endomarketing* (*mailing* informativo e reuniões semanais), deixando assim, muitas vezes, seus funcionários/corretores despreparados e desinformados³. Então, é por meio do *endomarketing* que a empresa poderá obter condições, não só de identificar seus colaboradores, como incentivá-los, motivá-los e prepará-los a conhecer a cultura e serviços da empresa, a fim de que ofereçam um serviço ao cliente externo cada vez melhor (BRUM, 2010). Bekin (2004) corrobora, citando que empresas menores apresentam ganhos no *endomarketing* pela leveza, agilidade e rapidez de implementação.

Diante disso, este estudo tem como problema de pesquisa: qual a percepção dos gestores, corretores e ex-corretores da empresa MQ Imóveis no que se refere ao *endomarketing* praticado pela organização? Tendo como objetivo geral analisar a percepção dos gestores, corretores e ex-corretores no que se refere ao *endomarketing* praticado pela organização. E como objetivos específicos: identificar o perfil dos entrevistados; levantar os canais de comunicação interna utilizados pela empresa; identificar as ferramentas de *endomarketing* mais utilizadas pela empresa e, por fim, analisar a percepção dos entrevistados quanto ao *endomarketing* praticado pela empresa MQ Imóveis.

Para tanto, para alcançar os dados necessários, os métodos de pesquisa utilizados são a pesquisa qualitativa-exploratória, tratando-se de um estudo de caso, o qual

³ Segundo informações da gerência, a partir de uma conversa informal.

proporciona mais familiaridade com o problema. A técnica de coleta de dados utilizada é a entrevista em profundidade, juntamente com a técnica de observação não participante, a fim de enriquecer a pesquisa, e a técnica de análise de dados utilizada é a análise de conteúdo.

A justificativa da realização desse trabalho pode ser baseada na citação de Brum (2010), onde a autora afirma que se a empresa utilizar técnicas e estratégias de *marketing* adequadas à realidade e ao modelo de negócio da organização, ela pode obter resultados surpreendentes. Menciona ainda que, “o que se percebe é que a empresa que assume atitudes de *endomarketing* passa a viver um processo de total entusiasmo com os resultados decorrentes dessas atitudes” (BRUM, 2010, p. 26). Cerqueira (1999, p. 52) complementa afirmando que o “*endomarketing* melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta conceitos teóricos fundamentais para a realização do estudo proposto. Os temas abordados por autores conceituados são: conceitos de *endomarketing*; fundamentos e importância da comunicação interna para o *endomarketing*, instrumentos de comunicação interna como auxílio ao *endomarketing* e, por fim, ferramentas de *endomarketing*.

2.1 Conceitos de *endomarketing*

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade de processos internos de *endomarketing*, sendo considerado um pré-requisito para um desempenho externo de *marketing* bem-sucedido (GRÖNROOS, 1993). Para Bekin (2004, p. XIII), criador e pioneiro do conceito, “*endomarketing* é um instrumento que completa o esforço de *marketing* de uma organização, mobilizando seu público interno”, o conceito visa a aprimorar a cultura interna da organização para prestar um bom serviço. O autor acrescenta também, que o *endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas ao público interno da organização, gerando assim, entre os funcionários, valores destinados a servir o cliente. Na concepção de Kotler e Keller (2006, p. 701), apenas quando todos os colaboradores da organização perceberem que seu trabalho é servir e satisfazer os clientes é que a empresa se

tornará uma vendedora eficaz. Grönroos (1993) complementa enfatizando que o *endomarketing* é um pré-requisito para um *marketing* externo bem-sucedido.

O *endomarketing* é uma estratégia de gerenciamento, na qual o foco é preparar os empregados para agirem de forma orientada aos clientes, funcionando como um processo gerencial holístico para integrar as múltiplas funções da empresa, a partir da troca interna entre organização e equipe, para que possam alcançar êxito no mercado externo (GRÖNROOS, 2003). Bekin (2004) esclarece citando que, se o *marketing* visa a construir relacionamentos com o público externo da organização, o *endomarketing*, visa a estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno, complementa enfatizando que:

O objetivo do *endomarketing* é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN, 2004, p. 47).

Brum (2010, p. 199) apoia esclarecendo que “*endomarketing* é tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo produtivos”. Para Cerqueira (1999), uma empresa deve empreender projetos e ações para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, na perspectiva do autor, esses projetos e ações é que caracterizam o *endomarketing*. Para que a empresa funcione bem, é preciso que todos os elementos estejam sintonizados com esse objetivo principal, em que clientes e funcionários precisam ser tratados satisfatoriamente (BEKIN, 2004).

Na concepção de Brum (2010, p. 41), “o *endomarketing* nada mais é que do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de *marketing*”. Bekin (2004) ressalta que a comunicação interna é um poderoso recurso do *endomarketing*, que permite construir cultura organizacional, reforçando a imagem e o relacionamento com clientes.

Em suma, o objetivo principal do *endomarketing* é criar um ambiente interno prazeroso de forma que os funcionários sintam-se motivados e satisfeitos com seu ambiente de trabalho e o relacionamento com colegas e superiores. Não obstante, necessitam de informações sobre rotinas de trabalho, necessidades, sugestões sobre como melhorar o

desempenho e também informar o que os clientes querem, para isso, precisam se comunicar (GRÖNROOS, 2003).

2.2 Fundamentos e importância da comunicação interna para o *endomarketing*

As pessoas estão continuamente se relacionando com outras pessoas, ninguém vive isolado, nem são autossuficientes, e é a partir da comunicação que as pessoas se relacionam, trocam ideias, fatos, pensamentos e valores (CHIAVENATO, 2000). Robbins (2005) corrobora que a boa comunicação é essencial para eficácia de qualquer organização ou grupo, no entanto, é mais do que simplesmente transmitir um significado, precisa incluir a transferência e a compreensão desse significado. Chiavenato (2000) enfatiza afirmando que comunicação é o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra, e que deve envolver pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que recebe.

A comunicação humana está sujeita a algumas complicações, já que cada pessoa tem seu sistema conceitual próprio, tornando pessoal e singular a interpretação das coisas (CHIAVENATO, 2000). Brum (2010) complementa citando que a comunicação é parte fundamental das organizações e grande parte dos problemas organizacionais deve-se a falhas nesse sistema de comunicação.

Quando ocorre a comunicação interna, em primeiro lugar, a empresa garante a satisfação dos seus colaboradores fazendo com que se sintam parte do processo (BRUM, 2010). “Há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa, a forma como ela se comunica com seus públicos externo e interno contribui fortemente para construção da sua imagem” (BRUM, 2010, p. 40). Kunsch (2003) ressalta que a comunicação interna permite o total funcionamento da organização, Brum (2010) concorda e salienta que a comunicação interna é o que gerencia a entrada e saída de informações organizacionais e alinha o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa.

Para Brum (2010, p. 42), “a comunicação interna quando bem feita pode contribuir para comunicação interpessoal, pelo simples fato de que a primeira prevê a democratização da informação, beneficiando a segunda”. É importante ter uma comunicação interna participativa, a partir de todos os recursos disponíveis, envolvendo o empregado nos assuntos da organização, sendo considerado mais que um número frente aos outros funcionários, mas, sim, alguém que cumpre suas funções em parceira com a organização e reciprocidade à realidade social vigente (KUNSCH, 2003). Com esse objetivo, para cada campanha externa, existe uma campanha interna, afinal, mais importante do que informar é

envolver as pessoas da organização (BRUM, 2003). O fato é que, para prestadores de serviço, toda comunicação de *marketing* e oferta de serviço deve ser primeiramente percebida e avaliada por seu próprio pessoal interno, visto que se eles não acreditarem nas promessas e campanhas de *marketing* externo feitas, não terão capacidade suficiente para trabalhar com o cliente externo (GRÖNROOS, 2003). Para obter uma boa comunicação interna, é necessário conhecer as diversas ferramentas de comunicação e identificar quais serão as mais eficientes.

2.3 Instrumentos de comunicação interna como auxílio ao *endomarketing*

A receita para conseguir o alinhamento desejado é comunicar, falar e disponibilizar meios para ouvir seus empregados, para, assim, manter sempre seus funcionários engajados com os objetivos da empresa (MENDES, 2004). A escolha dos instrumentos de comunicação interna, utilizados pela organização, depende dos recursos que a empresa dispõe para essa finalidade (BEKIN, 2004). Além disso, essa escolha depende dos objetivos de comunicação, entre diversas variáveis importantes, como custo e durabilidade. Mendes (2004) complementa que a comunicação para fazer *marketing* para seus empregados, é mais importante que o *marketing* voltado para o público externo.

Na comunicação organizacional pode-se incluir as redes formais, as redes de rumores e os meios eletrônicos utilizados pela empresa para promover a comunicação (ROBBINS, 2005). As redes formais geralmente são encontradas em equipes autogerenciadas, nas quais todos os membros se comunicam ativamente uns com os outros. Já na rede de rumores, ou sistema informal, é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados vindos da cúpula da organização, já que traduz comunicações formais para a linguagem do próprio grupo (ROBBINS, 2005). O autor cita ainda que com o avanço e o aprimoramento da tecnologia da computação, a comunicação interna nas organizações atuais vem sendo empregada por meio de *e-mail*, redes *intranet*⁴ e *extranet*⁵ e mensagens instantâneas. Contudo, para se chegar ao melhor instrumento de comunicação, é necessário avaliar quais atingem a eficiência e a aceitação de grande parte da equipe, tornando-se canais oficiais dentro da empresa, tornando-se parte da rotina da

⁴ *Intranet* é uma plataforma de rede independente. Conecta membros de uma organização dentro de uma rede privada, isolada de outras redes (GARCIA, 2005).

⁵ *Extranet* é uma extensão privada da *intranet* da empresa, ou seja, liberação consentida de sua *intranet*, para o cliente acessar, por exemplo, o *status* do seu pedido (GARCIA, 2005).

organização, despertando nos funcionários o entendimento e a participação em diversos assuntos da instituição (BRUM, 1998).

Os canais informativos devem ser complementares, estando a informação disponível por meio de vários canais ao mesmo tempo, com o intuito de que a notícia seja abordada pelo colaborador a partir de diferentes níveis de linguagem e intensidade, podendo acessá-la de diversas formas (BRUM, 2010). Complementa ainda afirmando que hoje não é suficiente para uma empresa cumprir com o seu papel de informar, ela deve entregar aos seus colaboradores um nível satisfatório de informações que possa facilitar, até mesmo, incentivar o trabalho.

O papel da comunicação é fundamental para o sucesso do *endomarketing* dentro da empresa, pois são as informações que vão nortear os empregados a respeito dos rumos da organização, e o funcionário sentindo-se valorizado, melhora seu desempenho. Com isso, a continuidade deste capítulo, acontece com o assunto de maior importância do presente estudo, as ferramentas de *endomarketing*.

2.4 Ferramentas de *endomarketing*

Um programa de *endomarketing* é composto por instrumentos e ações, que juntos e integrados trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio, instrumentos, estes, que se transformam em canais oficiais dentro da empresa despertando o público interno, com a ideia de oferecer informação para educar as pessoas para o aprendizado a partir da leitura e da observação (BRUM, 1998). A implementação dessas ferramentas decorrem da conduta das chefias, visto que nada como o exemplo para obter bons resultados (BEKIN, 2004). “Qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos interno e sobre a mentalidade de serviço e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída” (GRÖNROOS, 2003, p. 416).

Bekin (2004) acredita que as empresas devam usar a comunicação pessoal e a impressa, por meio de boletins, circulares, quadros de aviso, *telemarketing* interno e comunicação eletrônica (comunicação digital, telefone e celular), porém o ideal para o *endomarketing* é a *intranet*. Tudo o que é criado em nível de comunicação interna está comprometido com o processo de mudança com a situação atual em que a empresa está inserida, além de retratar a cultura da empresa (BRUM, 1998).

Se *marketing* faz pesquisa de mercado, o *endomarketing* deve pesquisar os funcionários, realizando inclusive, pesquisas por meio da *intranet*, podendo-se mensurar os objetivos dos funcionários, afinal, satisfação é sinônimo de produção (BEKIN, 2004). Brum (1998) ressalta que o aprendizado dos funcionários acontece 75% pela visão, por isso, a maioria dos instrumentos de comunicação é escrito e conta com algum apelo visual, e todas servem para relação de troca e lealdade entre empregado e patrão, como por exemplo: treinamentos internos; reuniões; palestras motivacionais; programa de integração; *site* da empresa; valorização do pessoal, ou seja, tudo que mexa com o coração do cliente interno (BRUM, 1998). Grönroos (2003) acrescenta ainda: incentivo ativo aos funcionários; envolver funcionários no planejamento e tomada de decisões; *feedback* para os funcionários e fluxo de informações; comunicação de duas vias em interações formais e informais; estabelecer um clima interno aberto e incentivador; estilo de gestão; enfim, diversas ferramentas para desenvolver a cultura ou apresentar novos bens, serviços e campanha de *marketing* internamente.

Todavia, cabe destacar que os instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa. Elas apresentam uma variação em relação ao custo, nível de envolvimento da coordenação, abrangência e durabilidade. Assim, a empresa deve evitar a escolha de ferramentas que exijam muito envolvimento da coordenação, caso contrário corre o risco de ter problemas no desenvolvimento do *endomarketing*. “Em *endomarketing* não existe o certo e o errado. O que existe é o que melhor se ajusta a cada empresa” (BRUM, 2010, p. 168), é nisso que a empresa deve focar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para obtenção dos dados e as técnicas utilizadas para identificar a percepção dos gestores, corretores e ex-corretores no que se refere ao *endomarketing* na empresa MQ Imóveis.

3.1 Métodos de pesquisa

Na tentativa de analisar a percepção dos gestores, corretores e ex-corretores no que se refere ao *endomarketing* da empresa MQ Imóveis de Caxias do Sul/RS, percebeu-se que o mais apropriado era a utilização de uma pesquisa qualitativa/exploratória. Segundo Roesch (2007), é apropriada para se tratar a melhora da efetividade de um programa, plano ou

proposição de planos, em que o pesquisador deve captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido. Malhotra (2001) complementa apontando que esse método proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Essa técnica visa a um entendimento mais claro sobre o problema, uma vez que o pesquisador desenvolve ideias e conclusões a partir dos dados coletados, e não tem medidas quantitativas.

Em vista disso, o método mais adequado para esta pesquisa foi o de estudo de caso. Para Gil (2010), o estudo de caso consiste no profundo estudo sobre um assunto, o qual permite seu amplo e detalhado conhecimento. Yin (2005, p. 19) corrobora que “em geral os estudos de caso representam a estratégia preferida [...] quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem

O estudo envolveu os dois gestores (proprietários), seis corretores de um total de sete, e quatro ex-corretores. Para a delimitação da população, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por julgamento, ou seja, não utiliza seleção aleatória, confia no julgamento do pesquisador. Conforme corrobora Mattar (2008, p. 133), “é aquela estratégia adequada, que podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”.

3.3 Técnicas de coleta dos dados

Nesta pesquisa, foi utilizada a técnica de coleta de dados baseada na entrevista em profundidade, uma vez que o principal objetivo é a obtenção de informações do entrevistado referente ao problema de pesquisa. Para Roesch (2007), a entrevista em profundidade é considerada a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, tendo como objetivo entender o significado que os entrevistadores atribuem a questões e situações que não foram estruturados anteriormente. Malhotra (2001, p. 163) ressalta que a “entrevista de profundidade, não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”.

A principal utilidade das entrevistas de profundidade é a pesquisa exploratória, que proporciona análise pessoal e entendimento (MALHOTRA, 2001). Gil (2010)

complementa que a entrevista requer a tomada de múltiplos cuidados em sua condução, tais como: definição da modalidade de entrevista, quantidade de entrevistas, seleção de informantes e negociação da entrevista.

As entrevistas foram conduzidas por um roteiro de perguntas semi-padroneizadas ou semi-estruturadas, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2008, p. 82) “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. O referido roteiro foi estruturado pela própria pesquisadora de acordo com o que julgava imprescindível para atingir os objetivos do trabalho, baseado no referencial teórico. De modo a verificar se o roteiro elaborado para a condução das entrevistas contemplava todos os principais elementos para análise da percepção dos entrevistados quanto ao endomarketing praticado pela empresa, o mesmo foi enviado para um profissional da área, e, após a validação, foi aplicado um pré-teste com duas amostras da população para verificar se as questões eram entendidas e interpretadas corretamente.

Para complementar a pesquisa, outra técnica foi utilizada, a observação não participante, em que o pesquisador faz papel de espectador, tem contato direto com a empresa estudada, no entanto, não se envolve, permanece de fora (MARCONI; LAKATOS, 2008). Acrescentar outra técnica de coleta de dados teve como objetivo enriquecer a pesquisa, sendo o próprio pesquisador um elemento a mais para obtenção de dados.

3.4 Técnica de análise dos dados

Para análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, em que, segundo Roesch (2007), as perguntas abertas são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos, em que o propósito de formular tais perguntas é porque permite ao pesquisador entender e capturar a perspectiva do entrevistado; uma vez que podem surgir respostas inesperadas e essas devem ser categorizadas para obter sua interpretação, essa análise de textos em pesquisa científica é denominada de análise de conteúdo.

Weber (1990, p. 70 *apud* ROESCH, 2007) apresenta um roteiro simplificado para realizar análise de conteúdo: defina as unidades de análise; defina as categorias; com base nas categorias criadas, tente codificar uma parte do texto. O teste pode levar a revisões no sistema de classificação adotado; codifique todo o texto; se houver um número grande de casos, estratifique as respostas, elaborando comparações entre grupos. Por exemplo, entre departamentos ou empresas, ou pessoas; apresente os dados de forma criativa: em quadros

comparativos, por exemplo; interprete os dados à luz de teorias conhecidas, ou procure levantar algumas hipóteses.

A análise de conteúdo tem por objetivo, o estudo das ideias dos entrevistados e não das palavras em si, é a forma quantitativa do conteúdo evidente da comunicação, é a maneira mais prática de codificar os dados, estabelecer categorias, exibir os dados, buscar o significado de tais dados e por fim obter os resultados (MARCONI; LAKATOS, 2008; GIL, 2010).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Participaram da pesquisa doze indivíduos, no qual dois são gestores, seis são corretores e, os outros quatro, são corretores desligados da empresa, denominados na pesquisa de ex-corretores. Observa-se que desta amostra, nove são homens e três são mulheres. Em relação à idade, dez respondentes encontram-se na faixa dos 40 aos 55 anos e, os outros dois entrevistados na faixa de idade entre 30 e 40 anos. No que se refere à escolaridade dos entrevistados, observou-se que seis respondentes têm Ensino Superior Incompleto e, os outros seis, tem Ensino Superior Completo.

Para análise, as perguntas foram divididas conforme a similaridade de cada questão, nas quais se obtiveram três grandes grupos, e um quarto, apresentando o objetivo geral, apresentados a seguir.

4.1 Denominação e ferramentas de *endomarketing*: a percepção dos entrevistados

De modo geral, dos doze entrevistados, sete entendem *endomarketing* como sendo *marketing* interno, e cinco como sendo comunicação interna; a partir da técnica de observação, foi possível perceber que há uma confusão de interpretação de ambos os termos. A maioria dos entrevistados acredita que *endomarketing* e comunicação interna sejam a mesma coisa; no entanto, o *endomarketing* é ações de *marketing* voltadas ao público interno. A principal ferramenta para este trabalho é a comunicação interna, conforme cita Brum (2010, p. 41) “*endomarketing* nada mais do que a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de *marketing*”.

A partir do entendimento de cada entrevistado sobre o conceito de *endomarketing*, quando questionados sobre quais as ferramentas de *endomarketing* disponíveis, se elas eram eficazes, é possível perceber que poucas são utilizadas com

ineficácia. Dos doze entrevistados, onze mencionaram *e-mail* e seis citaram reuniões, observa-se que os entrevistados têm pouco conhecimento das diversas ferramentas de *endomarketing* existentes na empresa e citadas no referencial teórico, como, por exemplo, boletins informativos, gráfico de metas exposto e jantares informais. As ferramentas de *endomarketing* devem ser adequadas à realidade da empresa, por isso não é necessária a utilização de diversas ferramentas, se a equipe é pequena, porém, as existentes, ou melhor, adequadas à empresa, devem ser trabalhadas para que funcionem com eficácia. Confirma Grönroos (2003, p. 416) que, “não há nenhuma lista exclusiva de atividades que devem pertencer a um processo de *endomarketing*. Qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade de serviço por parte dos empregados pode ser incluída”.

Por conseguinte, quando questionados sobre quais os canais de comunicação e as ferramentas de *endomarketing* deveriam ser implantados, pode-se perceber que a empresa deve rever suas ações em relação ao seu público interno, pois a comunicação interna está ruim e requer diminuição dos ruídos para não ocorrer falhas, este assunto será tratado mais detalhadamente no próximo tópico 4.2. No entanto, quanto ao *endomarketing* todos sentem ou sentiram a necessidade de mudanças e adaptações para que haja um trabalho eficaz e prazeroso. Essas mudanças dependem, fundamentalmente, dos gestores, ambos devem repensar o verdadeiro valor que os colaboradores têm perante a empresa, e ficarem mais atentos ao que eles pensam e necessitam, para, assim, com o trabalho em equipe, construir um bom ambiente de trabalho.

De maneira geral, dos doze entrevistados, oito mencionaram treinamento/palestras, em que se pode observar que esta deficiência, percebida pelos entrevistados, deve-se ao conhecimento insuficiente das estratégias e objetivos da empresa, da importância e responsabilidade de cada funcionário, da responsabilidade de *marketing* de cada um e da falta de desenvolvimento por parte da empresa, em aprimorar a capacidade de comunicações, vendas e serviços entre o público interno; sete citaram sistema interno eficaz/*site*. Conforme Grönroos (2003, p. 420) afirma, “o desenvolvimento de bancos de dados de informações de clientes, de sistemas para o suporte efetivo do serviço interno prestado [...] são partes importantes do *endomarketing*”.

Em outros termos, para prestar um bom serviço os funcionários necessitam de um sistema eficaz para realizar um bom trabalho. Pode-se observar que o sistema que a empresa disponibiliza está defasado e com sérias deficiências, tanto de manuseio, como interação e agilidade, necessitando de mudanças e adaptações imediatas.

Analisando ainda, de maneira geral, cinco entrevistados alegaram a falta de postura dos gestores, como observado, os gestores são colegas e corretores e não apenas administradores, deixando os corretores receosos, tendo a impressão de que ambos os gestores estão mais preocupados em vender e lucrar do que cuidar das atividades da empresa e atender às necessidades do público interno. Corroborando Grönroos (2003, p. 413), “A questão mais importante do *endomarketing* é o suporte da diretoria [...] Os funcionários parecem mais satisfeitos com seu trabalho quando supervisores se concentram em resolver seus problemas [...]”, o estilo de gestão tem um grande impacto sobre o ambiente de trabalho e o clima interno. Quatro entrevistados referiram à questão do *layout* interno, visto que se pode perceber que os entrevistados sentem-se desconfortáveis com essa falta de privacidade, acham que dessa maneira, estão sendo sempre avaliados pela gerência. Esse item *layout* não consta na literatura como sendo uma ferramenta de *endomarketing*, porém, Brum (2010, p. 168) afirma “Em *endomarketing* não existem o certo e o errado. O que existe é o que melhor se ajusta a cada empresa”; acrescenta ainda que no *endomarketing* o que importa é o que se faz para a mente do empregado.

4.2 Análise da comunicação interna

No que diz respeito à percepção geral sobre a comunicação interna da empresa, pode-se observar que a comunicação interna está péssima, dos doze entrevistados, oito referiram à comunicação interna como ruim, o mesmo número de entrevistados (oito) mencionaram a questão das falhas e ruídos. Observa-se que a má qualidade da comunicação interna pode gerar conflitos internos que prejudica a organização e também acarreta a desmotivação dos funcionários, que se sentem excluídos e desvalorizados achando-se não merecedores de certas informações que a empresa detém. Talvez o fato de haver falta de compartilhamento de informações é que faz com que os funcionários tenham essa percepção, uma vez que Brum (2010, p. 225) alega “[...] o poder da comunicação não está no reter ou deter informação e sim no fazê-la circular”. Em outras palavras, reter informações é uma atitude negativa tanto para o profissional como para empresa, visto que se a informação servir para auxiliar o processo como um todo e ficar a mercê de apenas um, de nada servirá. Nesse sentido, deve haver o papel das lideranças para sensibilizá-los e conscientizá-los no processo de troca de informações.

Após compreender a visão de todos referente à percepção geral da comunicação interna da empresa, cabe descobrir quais os canais de comunicação interna

disponíveis. Os dois gestores mencionaram o canal direto/pessoalmente, *e-mail*, telefone e MSN, conforme se evidencia na fala do segundo gestor entrevistado “os canais de comunicação interna mais usados são a conversa pessoal, *e-mail*, MSN e telefone”. Os corretores e ex-corretores foram unânimes ao citar conversa direta, *e-mail*, reuniões, telefone e MSN, apoiando o segundo corretor: “os canais de comunicação interna disponíveis são a conversa direta, *e-mail*, MSN, reuniões e telefone”.

Tendo conhecimento sobre os canais de comunicação disponíveis, é relevante saber de que forma cada entrevistado prefere receber e transmitir informações, pois nem sempre o que está sendo disponibilizado é considerado o melhor para quem utiliza. Apesar de existir diversas ferramentas de comunicação, percebe-se que o contato direto, a conversa pessoal, ainda continua sendo a preferência de todos, que o *e-mail* serve como uma ferramenta para documentar algum assunto importante ou até como arquivo para posterior consulta. Sendo assim, fica fácil para a empresa trabalhar com essas duas ferramentas, criando regras internas para que todos entendam a importância de uma comunicação eficaz e que utilizem as ferramentas de acordo com a preferência da maioria. Trabalhando-as e reeducando, desde a gerência aos colaboradores, para o correto uso, é possível diminuir os ruídos e falhas mencionadas, criando uma boa comunicação interna.

De modo geral, quando questionados sobre os canais de comunicação disponíveis, verificou-se que dos doze entrevistados, todos foram unânimes ao citar o *e-mail*; dez mencionaram contato direto; oito aludiram reuniões. Quando questionados sobre como cada entrevistado prefere receber e transmitir informações, dos doze entrevistados, onze referiram *e-mail* e nove mencionaram o contato direto, assim, observa-se que os canais que a empresa disponibiliza são os canais que os entrevistados têm preferência para receber e transmitir informações. Desse modo, o fato de a comunicação estar sendo considerada ruim perante os entrevistados, não seja a falta de ferramentas, mas, sim, conforme dito anteriormente, a centralização de informações.

Pessoas que detêm informações importantes não compartilham com os demais, e ao aprofundar a análise pode-se constatar que a grande parte da equipe não conhece a importância do compartilhamento de informações. Isso parte do interesse da gerência, que não reconhecem a necessidade de informações, *feedback*, comunicação de duas vias. Conforme cita Grönroos (2003, p. 410), “Os funcionários recebem informações abundantes, mas muito pouco incentivo [...] Isso significa que muito das informações que o pessoal recebe não causa nenhum impacto importante”, ou seja, a comunicação tem papel fundamental dentro da organização. Contudo, esse fator fundamental está sendo tratado como assunto

secundário, está faltando a necessária mudança de atitude, bem como a motivação para prestação de bons serviços, fazendo com que os funcionários não fiquem receptivos à informação.

4.3 Aspectos importantes do *endomarketing*: satisfação, motivação, importância e necessidades dos funcionários.

Em relação à participação dos corretores no desenvolvimento das atividades da empresa e a sua importância para o negócio, dos doze entrevistados, oito acreditam que sua participação no desenvolvimento das atividades da empresa seja importante/fundamental; em contrapartida, sete entrevistados acreditam que seja apenas para gerar lucro. A partir da técnica observação, pode-se perceber que essa percepção dos entrevistados, aconteça pela falta de *feedback* da gerência, pois é evidente que todos são parte fundamental da organização, uma vez que a empresa é feita de pessoas, e essas são o seu recurso mais importante. Corroborando Brum (2010, p. 29 *apud* Walt Disney), “você pode criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade”, talvez seja isso que esteja faltando, fazer com que os funcionários sintam-se importantes, únicos e necessários para a empresa.

Em consequência desses fatos, quando questionados sobre o reconhecimento de alguma preocupação da empresa com as necessidades de cada corretor, dos doze entrevistados, oito não reconhecem preocupação da empresa com suas necessidades, observou-se que a declaração dos gestores, que mencionaram o fato de canalizar clientes para os corretores é incorreta, pois isso ocorre raramente, e disponibilizar infraestrutura para atendimento do cliente é quase que uma obrigação da empresa, uma vez que os funcionários trabalham para ela e necessitam do espaço para trabalhar. Todas as empresas oferecem (telefone, espaço físico, material de expediente), a questão é a necessidade de a empresa fazer a diferença, pensar no que seus funcionários necessitam, e buscar atender essas necessidades, pois, conforme cita Brum (2010, p. 18), “pessoas felizes produzem mais e melhor [...]”.

No que diz respeito ao que a empresa oferece para manter os corretores satisfeitos e motivados ao trabalho, dos doze entrevistados, seis aludiram à infraestrutura, três citaram o bom ambiente de trabalho e três referiram à credibilidade da empresa, observou-se, porém, que a causa maior da falta de motivação e satisfação é o comprometimento dos gestores, a falta de valorização do trabalho de cada funcionário. Grönroos (2003, p. 411) alega que “relacionamentos internos só podem ser conseguidos, se os funcionários sentirem que

podem confiar uns nos outros e, acima de tudo, confiar que a empresa e sua administração proporcionarão continuamente o suporte físico e emocional requerido para trabalhar [...]”. Em vista disso, essa atitude da gerência que os corretores sentem falta, sentem-se receosos, sem confiança nela.

Nota-se que a partir do momento em que o colaborador não está satisfeito ou motivado ao trabalho, é preciso muito pouco para que troque de empresa, com isso, quando questionados sobre se os corretores estavam satisfeitos e o que os faria mudar de imobiliária, dos doze entrevistados, sete não estão satisfeitos com a empresa, de modo geral, quando questionados sobre o que os faria mudar de imobiliária, quatro mencionaram melhores oportunidades/expectativas de maior ganho; quatro citaram falta de atenção e compartilhamento; quatro referiram à valorização pessoal. Observa-se que até a gerência acredita não ter corretores satisfeitos, mas não param para analisar o real motivo, o que deveriam fazer para mudar essa situação. Bekin (2004, p. 88) afirma que “a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário”.

Em outras palavras, a falta de motivação deve-se à ausência de reconhecimento do trabalho e valorização do indivíduo, motivos estes que os entrevistados citaram quando questionados sobre os motivos que os fariam mudar de imobiliária.

4.4 Endomarketing: análise da percepção dos entrevistados

Para os gestores, ambos compreendem o conceito e acreditam que existe o pensamento voltado ao público interno, no entanto, observou-se que quando há um baixo desempenho por parte dos funcionários, os gestores alegam que o colaborador não esteja fazendo a sua parte, ao invés de refletir sobre quais atitudes devem ser tomadas para ajudá-lo.

Já os corretores confundem o conceito *endomarketing* e comunicação interna, entretanto compreendem que independente da definição de cada conceito, ambos são estratégias ou ferramentas cujo enfoque é o que a empresa oferece ao público interno. De modo geral, todos alegaram a falta de postura dos gestores, que tratam o público interno com amorismo, que ambos desconhecem a real importância do trabalho destinado a este público.

Por fim, os ex-corretores alegaram que não havia pensamento voltado ao público interno, que as poucas ações que os gestores realizavam era apenas visando ao lucro próprio e para empresa. Todos os ex-corretores entrevistados julgaram importante atitudes e ações destinadas ao público interno, não obstante, por diversas vezes, foram tratados apenas

como “mais um” dentro da organização, foram essas atitudes por parte da gestão que os motivaram a sair da empresa.

Retomando ao objetivo geral do presente estudo, o qual busca analisar a percepção dos gestores, corretores e ex-corretores da MQ Imóveis, é evidente que há uma discrepância de ideias entre eles; os gestores acreditam estar fazendo o melhor para seu público interno, enquanto os corretores acreditam que a empresa esteja mais preocupada com a satisfação do cliente externo e o lucro que irá obter. O grande problema é o que os ex-corretores sentiam e os motivos que determinaram suas saídas da imobiliária, são as mesmas reclamações evidenciadas nas respostas dos atuais corretores, o que representa um sério problema administrativo, visto que se as reclamações são as mesmas, o que a gerência está fazendo para melhorar no âmbito interno?

É necessário haver um equilíbrio, quando os valores são comuns e se compartilham os mesmos interesses, os resultados acontecem. A relação com o público interno é essencial, já que quando todas as pessoas da empresa dispõem das mesmas informações e compreendem que são partes integrantes da vida organizacional, tornam-se mais comprometidas, dedicando-se mais e contribuindo para o crescimento desta. Diante disso, a organização que trabalha com *endomarketing* desenvolve valor cultural constante, tendo maior efetividade e credibilidade com o público interno, funcionando como uma ferramenta estratégica de diferenciação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diferencial competitivo das organizações está na maneira de atendimento ao cliente e na qualidade e atenção dada aos clientes internos, ou, funcionários. Com isso, o ponto mais importante para satisfazer e fidelizar os clientes, é ter um funcionário satisfeito e motivado para fazer a diferença. Hoje, a função das empresas, não é apenas produzir e vender bens e serviços, e sim, proporcionar um nível de satisfação interna que cativa os clientes e, para isso ocorrer, deve haver um alinhamento entre os objetivos da empresa com os dos funcionários (BEKIN, 2004; BRUM, 2010).

O principal elemento de uma empresa são as pessoas, e o *endomarketing* parte do pressuposto que os funcionários são um primeiro mercado para a organização, e que estes devem se sentir necessários e importantes para empresa. Para isso acontecer, a empresa deve desenvolver canais, ações e, utilizar ferramentas de comunicação interna e *endomarketing*, para estabelecer uma aproximação maior com o seu público interno (BRUM, 2010). Em

empresas prestadoras de serviço, o *endomarketing* é indispensável, pois é o público interno que repassa ao cliente tudo que a empresa tem de melhor. Diante disso, investir nas pessoas gera excelentes resultados: aumento da qualidade na prestação do serviço, melhoria no clima organizacional, motivação, satisfação pessoal, enfim, diversas consequências resultantes das ações de *endomarketing*.

Com isso, esta pesquisa apresentou o seguinte problema: Qual a percepção dos gestores, corretores e ex-corretores da empresa MQ Imóveis no que se refere ao *endomarketing* praticado pela organização? De maneira a responder a essa problemática, o objetivo geral buscou a análise da percepção dos gestores, corretores e ex-corretores no que se refere ao *endomarketing* praticado pela organização. Os objetivos específicos, por sua vez, procuraram identificar o perfil dos entrevistados, levantar os canais de comunicação interna utilizados pela empresa, identificar as ferramentas de *endomarketing* mais utilizadas pela empresa e, por fim, analisar a percepção dos entrevistados quanto ao *endomarketing* praticado pela empresa MQ Imóveis. Dessa forma, este estudo contemplou todos os objetivos propostos.

A fundamentação teórica apresentou conceitos de *endomarketing* e fundamentos e importância da comunicação interna para o *endomarketing*. Além disso, foram expostos os instrumentos de comunicação interna como auxílio ao *endomarketing* e as ferramentas de *endomarketing* mais comumente utilizadas.

Quanto à metodologia, a pesquisa exploratória, foi à qualitativa, tendo como objetivo o estudo de caso. A técnica de coleta de dados foi a entrevistada em profundidade, com observação não participante, para complementá-la. A partir da coleta de dados, verificou-se que a MQ Imóveis, conta com mais colaboradores homens, com faixa de idade acima dos 40 anos, e grande parte dos entrevistados tem menos de dois anos na equipe. Pôde-se observar que os motivos pelos quais os quatro ex-corretores entrevistados saíram da empresa, são os mesmos motivos que desmotivam os atuais corretores entrevistados. No entanto, por meio da observação, pôde-se perceber que ao invés de os gestores analisarem os verdadeiros motivos que acarretaram a saída dos corretores (tratados no estudo como ex-corretores), ficam culpando-os, pelo seu baixo desempenho e saída sem explicações. Nesse contexto, o *endomarketing* é de suma importância para uma empresa, já que seus funcionários são informantes e divulgadores em potencial da organização, e uma imagem negativa passada pela organização, pode comprometer o desenvolvimento de todo um projeto.

Os resultados apresentaram que há uma grande diferença entre a visão dos gestores e a visão dos funcionários, os gestores veem sua organização como excelente

empregadora, porém seus colaboradores não veem da mesma forma, estando descontentes e desmotivados. Os instrumentos de comunicação interna que a empresa utiliza, são os mesmos que os funcionários têm preferência para receber e transmitir informações, entretanto, mesmo assim, a comunicação foi considerada ruim. Já as ferramentas de *endomarketing* existentes foram consideradas insuficientes e ineficazes, devendo, para tanto, a empresa avaliar as ferramentas que seus colaboradores mencionaram que deveriam ser implantadas.

Com base no objetivo geral e objetivos específicos propostos, é possível afirmar que os resultados foram obtidos com êxito. Foi possível levantar e identificar os canais de comunicação utilizados pela empresa, as ferramentas de *endomarketing* mais utilizadas, e o perfil de todos os entrevistados. Quanto à análise da percepção geral dos entrevistados referente ao *endomarketing* praticado pela empresa, pode-se observar que a empresa dispõe de poucas ferramentas de *endomarketing* e que as existentes são ineficazes ou utilizadas de maneira incorreta, deixando seus colaboradores descontentes, desmotivados, e desinformados. Em vista disso, estes resultados servem como alerta para os gestores mudarem suas atitudes e pensarem no público interno como principal cliente da sua organização, visto que, embora a organização não viva para o público interno, não sobrevive sem ele.

As limitações da pesquisa se restringem às técnicas de coletas de dados qualitativas, uma vez que a população é reduzida. Dessa forma, como se utilizou apenas a entrevista em profundidade e a observação não participante, a pesquisa limita-se no que tange a realizar com mais tempo um grupo focal, análise documental da empresa, e até mesmo a observação participante.

Com base nos dados obtidos na entrevista e, na fundamentação teórica desenvolvida, envolvendo o tema *endomarketing*, pode-se apresentar algumas sugestões de estudos, como a importância da comunicação interna dentro da organização, a correlação entre o *endomarketing* e o *marketing* externo bem-sucedido, assim como identificar as variáveis que motivam os funcionários.

6 REFERÊNCIAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

_____. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. *Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. 5. imp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 6. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno*. Juiz de Fora: UFJF, 2004. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.