

CENTRO UNIVERSITÁRIO MÁRIO PONTES JUCÁ - UMJ
Curso de Graduação em Administração

Aline Pinheiro da Silva
Myrella Barros Silva

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL:
Um Estudo de Caso em uma Distribuidora em Maceió

MACEIÓ-AL
2021

**ALINE PINHEIRO DA SILVA
MYRELLA BARROS SILVA**

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL:
Um Estudo de Caso em uma Distribuidora em Maceió**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Mario Pontes Jucá - UMJ, como parte das exigências do curso de Graduação em Administração, para obtenção do Título de Bacharelado.

Orientadora: Profa. Msc. Lorena Karolly Santos da Silva

MACEIÓ-AL
2021

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL:

Um Estudo de Caso em uma Distribuidora em Maceió

Aline Pinheiro da Silva¹
Myrella Barros Silva²
Lorena Karolly Santos da Silva³

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo identificar a percepção dos colaboradores acerca das principais práticas de *endomarketing* adotadas na empresa, a partir do caso de uma Distribuidora em Maceió/AL. Para a viabilização do trabalho, a abordagem é mista, seu caráter é descritivo e quanto aos procedimentos foram empregados o método *Survey* e a análise documental. Em relação às bases teóricas, destaca-se Saul Bekin (2003), que foi quem desenvolveu o termo *endomarketing* e suas bases. Os resultados obtidos reforçam a importância de investir em *endomarketing* diante de um cenário competitivo, que demanda cada vez mais das empresas e de seus colaboradores. Quando é gerado um clima de trabalho favorável e salutar ao desenvolvimento desses indivíduos, é possível elevar os níveis de motivação e produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: *Endomarketing*. Motivação. Produtividade.

ABSTRACT: This article aims to identify the perception of employees about the main endomarketing practices adopted in the company, based on the case of a Distributor in Maceió/ AL. For the feasibility of the work, an approach is mixed, its character is descriptive and as for the procedures, the Survey method and the documentary analysis were used. Regarding the theoretical bases, Saul Bekin (2003) stands out, who published the term endomarketing and its bases. The results obtained reinforce the importance of investing in endomarketing determined by a scenario, which demands more and more from companies and their collaborators. When a favorable work climate is created and healthy for the development of this type, it is possible to raise the levels of motivation and productivity.

KEYWORDS: Endomarketing. Motivation. Productivity.

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, o foco da empresa deixou de ser o produto e passou a ser o cliente externo e o interno (colaborador); as pessoas são o grande fator que faz a diferença na

¹ Graduanda do Curso Superior em Administração pelo Centro Universitário Mário Pontes Jucá – UMJ. E-mail: pinheiroaliness@gmail.com

² Graduanda do Curso Superior em Administração pelo Centro Universitário Mário Pontes Jucá – UMJ. E-mail: myrellabarros@outlook.com

³ Professora Orientadora. Mestra em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. E-mail: lorena.silva@umj.edu.br

concorrência entre as organizações, comprometimento e qualidade dos profissionais são essenciais nesse contexto (MENDES, 2004).

Diante do cenário atual, extremamente competitivo, Lacombe (2005) defende que os colaboradores são agentes de transformação das organizações, onde agregados a eles estão condicionados aspectos como motivação; que conduz a maximização da produção, onde por sua vez, os colaboradores tendo suas necessidades satisfeitas executam com qualidade o atendimento e demais processos produtivos, fazendo com que a organização se aproxime das metas e objetivos desejados.

Deste modo, as empresas têm que desenvolver meios para vender-se aos seus primeiros Clientes – seus colaboradores (MENDES, 2004). Se os bens ou serviços, campanhas de comunicação externas não conseguem ser vendidos ao público interno, o marketing estará fadado a ser mal sucedido junto aos clientes finais (MENDES, 2004).

Nessa perspectiva, voltado para o relacionamento interno, o *endomarketing* aborda aspectos da emoção, valores, crenças, participação e motivação junto aos colaboradores (SILVA; OLIVEIRA; AQUINO, 2016). Brambilla (2005), afirma que a natureza do *endomarketing* está em fidelizar o seu primeiro cliente, ou seja, o colaborador, trazendo para junto de si orientando-o, ressaltando os objetivos e missão da organização. É a comunicação por meio das práticas de *endomarketing* que abastece a motivação; os canais de relacionamentos despertam compromissos e geram resultados (MENDES, 2004).

Sendo uma parceria entre os setores de Recursos Humanos (RH) e Marketing, as atividades de *endomarketing* têm se tornado cada vez mais significativas para as organizações, independente do porte ou segmento.

Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores acerca das principais práticas de *endomarketing* adotadas na empresa, a partir do caso de uma Distribuidora em Maceió/AL.

Justifica-se a escolha da temática, dada a necessidade de evidenciar que, o bom funcionamento de uma organização, bem como o atendimento das muitas exigências impostas pelo mercado, só é possível mediante uma equipe comprometida e motivada.

Para tanto, cabe investir no avanço dos colaboradores, por meio da implantação de práticas de *endomarketing*. Pois uma organização é formada por pessoas, na medida em que estas progredem e alcançam resultados favoráveis, consequentemente, a empresa adquire um melhor desempenho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção traz em seu bojo as bases teóricas que fundamentaram o estudo, sendo dividida nas seguintes subseções: breve contextualização sobre o *Endomarketing*; a importância do *Endomarketing* para a Gestão de Pessoas; *Endomarketing* e sua relação com a Motivação no contexto organizacional e Fundamentos do *Endomarketing* e sua aplicação nas organizações.

2.1. Breve contextualização sobre o *Endomarketing*

Atualmente, há um maior reconhecimento por parte da Direção sobre a importância de manter boas relações com os colaboradores; eles deixaram de ser simplesmente subordinados para serem aliados da empresa na busca de uma fatia mais avantajada do mercado competitivo atual, enfrentando juntos a concorrência (BRUM, 1998).

Entre as décadas de 80 e 90, a competitividade entre as empresas faz o campo dos Recursos Humanos (RH) desempenhar um novo papel que é desenvolver e estimular as competências humanas (FISCHER, 2002, p.11). De acordo com Fischer (2002), toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o sucesso.

Conforme Honorato (2004), para que uma empresa tenha sucesso, é importante que inclua em seus planos estratégicos o marketing interno. Nessa modalidade, a organização passa a visualizar os seus funcionários como clientes internos, o que os torna responsáveis pelo início do processo mercadológico, tornando-se difícil satisfazer as necessidades e desejos dos clientes externos sem a satisfação dos clientes internos (HONORATO, 2004).

Acerca do conceito de endomarketing, Grönroos (2003, p. 409) defende que *Endomarketing* é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização.

Endomarketing é uma palavra criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995; entende-se por *Endomarketing* as ações de marketing voltadas aos empregados de uma empresa, que tem como objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização (MENDES, 2004).

Bekin (2003, p. 30), conhecido como o criador do termo *endomarketing*, traz o significado da palavra como:

Em Endomarketing, o sentido do marketing voltado 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 grega éndo, que significa “em, para dentro, dentro de”, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

Nas palavras de Bekin (2004, p.47): *Endomarketing* consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro [...], observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. Desde a sua criação, o conceito da palavra vem sendo aperfeiçoado, cabendo à organizações dos mais diversos tipos, portes e finalidades.

Vender o produto para seu cliente interno é tão importante quanto vender para o cliente externo, a prática do *endomarketing*, derivada do marketing tradicional possibilita às organizações estreitarem seus relacionamentos junto aos seus colaboradores (SILVA; OLIVEIRA; AQUINO, 2016).

Ao decorrer do tempo, o campo do *Endomarketing* foi ganhando novas contribuições, como a de Costa (2010, p. 53):

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho a garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

O *Endomarketing* tem por objetivo compartilhar ideias centrais e valores adjacentes; atrair e reter talentos, a fim de fomentar uma cultura de alto desempenho, além disso, é uma positivação da empresa tanto internamente quanto externamente (JOHANN, 2004).

Meira e Oliveira (2004) afirmam que o endomarketing envolve trabalhar a motivação de funcionários, a comunicação, o comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor, salientando também, que seu objetivo principal é fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente interno.

Kotler (2006), aponta que o marketing interno é como uma tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos consumidores, e ainda ressalta a associação estabelecida entre o marketing interno, o treinamento e a motivação dos colaboradores para o atendimento adequado aos consumidores.

2.2. A importância do *Endomarketing* para a Gestão de Pessoas

De acordo com Oliveira (2004), a área de Recursos Humanos, também nominada de Gestão de Pessoas, é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes. Precisa-se entender que a Gestão de Pessoas é a área responsável por desenvolver e valorizar os colaboradores. Cabe às organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento e a competitividade das pessoas, comprometendo-se com elas, respeitando-as individualmente, como diferenciais competitivos (DUTRA, 2002).

Corroborando Dessler (2003), quando afirma que é importante lembrar a importância da Administração de Recursos Humanos, atualmente chamada de Gestão de Pessoas, no que se refere às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente contratação, treinamento, avaliação, remuneração, comunicação e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos colaboradores da empresa.

Os autores Morais e Siqueira (2009) pontuam que a área de marketing vem sendo trabalhada juntamente com a de recursos humanos, isso se dá devido ao desenvolvimento das relações internas entre os colaboradores. Assim pode-se destacar o valor do endomarketing na construção de uma boa imagem entre a empresa e seus funcionários e para que se sintam contentes com seu trabalho e propiciem satisfação aos clientes externos.

Aos processos administrados pela gestão de recursos humanos, está uma comunicação assertiva e orientada aos objetivos da empresa junto aos colaboradores, com intuito dos mesmos se comprometerem com a organização, agregando assim qualidade e excelência, tanto no processo produtivo, quanto no produto final (SILVA; OLIVEIRA; AQUINO, 2016). Reforçando então, a junção das áreas de Recursos Humanos e Marketing para promoção do Endomarketing.

Podendo reconhecer o *endomarketing* como uma atividade onde seus objetivos são de facilitar, promover e conservar relações entre as pessoas, quanto mais o funcionário é reconhecido mais ficará satisfeito e irá produzir mais e isso levará a um produto final de melhor qualidade (KOTLER, 2005). Nessa direção:

O *endomarketing* pressupõe dois tipos de processos gerenciais: o gerenciamento de atitudes, que constitui a parte mais importante e predominante do *endomarketing* e pode viabilizar as vantagens competitivas, despertando nos funcionários nova habilidade requerida pelo mercado, que exige o seu mapeamento e um sistema eficiente para mensurar os ativos intangíveis; e o gerenciamento da comunicação, que envolve a divulgação ampla daquilo que está acontecendo na empresa, seja em termos de rotina de trabalho, seja em relação aos negócios e campanhas publicitárias (MORESI; MENDES, 2010, p.22).

O *endomarketing* é uma ferramenta que pode ser utilizada para alcançar objetivos e estratégias, sendo que o seu principal intuito é fazer com que funcionários da empresa tenham uma visão compartilhada da empresa incluindo sua gestão, metas, objetivos, serviços e produtos (BRUM, 1998). O *endomarketing* vai fortalecer a identidade organizacional e melhorar o relacionamento no ambiente de trabalho.

Criando maneiras de envolver o funcionário com o trabalho, fazendo com que ele entenda a sua importância e tenha vontade de dar o seu melhor, todo o mecanismo interno da organização flui (BRUM, 1994). Melhorando a comunicação interna, a empresa tem melhores condições de construir um melhor relacionamento com seus funcionários. É preciso tratar os funcionários como clientes (BRUM, 1994).

Quando bem conduzidas, as práticas de *endomarketing* favorecem a produtividade, o comprometimento das equipes e a redução da rotatividade. Grönroos (1995) diz que um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia, e ainda coloca que além do gerenciamento de atitude, muito importante no *endomarketing*, a empresa também precisa se preocupar com o gerenciamento da comunicação.

2.3. *Endomarketing* e sua relação com a Motivação no contexto organizacional

Segundo Knapik (2010), motivar quer dizer mover para ação, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinada meta, motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada ação.

De acordo com Chiavenato (2004), as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos, para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade e é neste contexto que para satisfazer o cliente externo, as organizações, antes devem satisfazer seus próprios funcionários.

A motivação se encontra interiormente em cada pessoa, ou seja, é um processo intrínseco. Porém ela também pode ser provocada através de estímulos realizados por parte da empresa, melhorando o desempenho dos seus funcionários na organização (VERGARA, 2003).

Deste modo, para que a organização tenha colaboradores motivados ela precisa vender sua visão de negócio; compromisso só acontece quando o empregado compartilha dessa visão e o crescimento da empresa significa o seu próprio crescimento (MENDES, 2004). O instrumento por excelência para que isso aconteça é o *Endomarketing*, apoiado na

comunicação, é um processo que envolve troca de informações com o público interno (MENDES, 2004).

De acordo com Brum (1998), o principal objetivo de *endomarketing* é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Ainda sob a visão de Brum (1998), praticar *endomarketing* é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. Brum (1998) acredita que o *endomarketing* é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário.

O uso dessa ferramenta tem como objetivo central a gestão com foco nas pessoas como modo de impulsionar seus resultados. Quando se percebe que é preciso integrar o funcionário como primeiro público-alvo da empresa, eles passam a ser qualificados como grandes aliados ao sucesso do negócio, e não como meros colaboradores remunerados a fazerem um determinado serviço restrito (SANTOS; ALMEIDA, 2016).

De acordo com Brum (1998), a falta de motivação no ambiente de trabalho é comum nas pessoas, mas quando se torna recorrente, é preciso que seja feita uma avaliação para identificar suas causas, que podem estar associadas a diversos fatores, tais como: salário baixo; ausência de informação a respeito da empresa e de seus processos; desconhecimento da própria performance no seu cargo; descontentamento devido à perda de uma promoção; falta de condições necessárias para realizar uma determinada tarefa; acúmulo de tarefas; aumento do número de tarefas. É para evitar problemas como esses que a aplicação do *endomarketing* se faz necessária, a fim de acabar com a possibilidade dos funcionários se sentirem desmotivados com o seu trabalho.

Antes de analisar e desenvolver os fatores externos, de mercado, se faz necessário um alinhamento interno. Grönroos (2003), afirma que os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido em primeiro lugar, eles não devem ser vistos meramente como subordinados, mas a partir de uma perspectiva de parceria na qual os dois lados ganham (GRÖNROOS, 2003).

Las Casas (2006) afirma que para que o plano de marketing tenha sucesso é imprescindível a participação dos funcionários. Ainda seguindo as afirmações de Las Casas (2006), a satisfação do cliente não será atingida se a equipe de colaboradores não estiver

satisfeita, trabalhando com motivação. Para o referido autor, o cliente externo consegue perceber quando um funcionário não está feliz com a função que está desempenhando, fica nítido em suas ações, fala e comportamento o quanto de interesse e vontade está sendo colocado na atividade em que esteja desenvolvendo.

2.4. Fundamentos do *Endomarketing* e sua aplicação nas organizações

Para Bekin (2004), o *endomarketing* possui quatro fundamentos, sendo eles: I. Definição: Consiste em ações gerenciadas dirigidas ao público interno; II. Conceito: Foco no alinhamento de informações; III. Objetivos: Construir com o funcionário uma relação baseada na lealdade e na troca; e IV. Função: Intensificar a noção de cliente e fornecedor interno entre os departamentos.

Em seu primeiro fundamento, Bekin (2004) afirma que ações gerenciadas requerem cuidadoso planejamento anterior, com clara definição de prioridades e objetivos, para que em seguida seja colocada em prática sua implantação, portanto, as ações gerenciadas devem ter um enfoque mercadológico, marqueteiro.

O segundo fundamento do *endomarketing*, segundo o autor, é vinculado à comunicação. Para Chiavenato (2005) toda empresa deve ter uma sólida base de informação e comunicação, onde todos os colaboradores devem assumir a responsabilidade de disseminar e compartilhar as informações.

Por sua vez, o terceiro fundamento, Bekin (2004) faz um paralelo entre marketing e *endomarketing* ao afirmar que se o marketing visa construir relações com o público externo, por outro lado o *endomarketing* tem por objetivo estabelecer uma relação de troca e lealdade com o público interno.

É neste sentido que Bekin (2004) afirma que o quarto e último fundamento do *Endomarketing*, consiste em esclarecer que nos processos internos de toda organização existe a figura do cliente, representado pelos demais departamentos da empresa.

Destarte, para nortear a implantação da ferramenta de *endomarketing*, é possível utilizar dez questionamentos feitos pelo próprio Bekin (2004) que sugere um modelo em tópicos expostos no quadro abaixo, de modo a cultivar o ambiente onde o colaborador é o primeiro cliente.

Quadro 1: Dez pontos questionados por Bekin

ORDEM NUMÉRICA	DESCRIÇÃO DO QUESTIONAMENTO
1	A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários
2	A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa
3	O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo
4	Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação
5	Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual
6	Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes
7	Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário
8	Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos
9	O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10	O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Fonte: Bekin (2004)

Concretizar um programa de Endomarketing pode ser altamente benéfico às organizações, como já exposto nas subseções anteriores. Simões (2001) enumera alguns objetivos que podem ser alcançados com a aplicação de um programa de *endomarketing*:

Quadro 2: Objetivos para a aplicação de um programa de *Endomarketing*

ENUMERAÇÃO	OBJETIVOS
1	Integração entre todos os elementos da organização;
2	Encorajar e destacar continuamente os papéis dos empregados na organização;
3	Promover uma cultura de reconhecimento nos empregados capaz de desenvolver nos mesmos valores orientados para a satisfação do cliente;
4	Selecionar e reter os melhores profissionais;
5	Incentivar as trocas dentro da organização, de modo a contribuir para a construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos;
6	Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre os funcionários;
7	Implementar uma administração participativa;
8	Identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos clientes;
9	Assegurar que os empregados obtenham informação contínua.

Fonte: Simões, 2001.

O *endomarketing* hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e, principalmente, apoio da alta gerência (DIAS, 2008).

Também para Dias (2008), mais importante do que programar ações de *endomarketing* em uma empresa é criar ferramentas que meçam seu desempenho, com a finalidade de repassar os resultados de todo o programa aos colaboradores, para que esses conheçam suas verdadeiras vantagens, e aos gestores, justificativas para os investimentos realizados.

3. METODOLOGIA

Visando o atingimento do objetivo proposto, esse é um estudo de abordagem quantitativa e qualitativa, sendo também considerado como misto. Richardson (1989), aponta que a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no tratamento destes, por meio de técnicas estatísticas. A escolha pelo viés qualitativo ocorreu, pois a realidade é mais complexa do que se apresenta, sendo alguns aspectos passíveis de um maior aprofundamento.

Creswell e Plano Clark (2011) definem métodos mistos como um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa.

Quanto aos fins, tem caráter descritivo, pois de acordo com Gil (2008), pretende apresentar as características de uma população, fenômeno ou experiência, nesse caso dos colaboradores que trabalham na Distribuidora Norpel, escolhida como lócus de investigação, melhor detalhada posteriormente.

Para a coleta de dados, optou-se por um levantamento do tipo *Survey*, atinente à abordagem quantitativa. O método *Survey* pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (FONSECA, 2002). Deste modo, ocorreu a elaboração de um questionário estruturado, com questões fechadas, vide anexo. No caso, as perguntas foram direcionadas às variáveis, tais como: comunicação, motivação, liderança, clima, entre outros. Sendo relacionadas ao *endomarketing*.

Também foi empregada a análise documental, que constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. (LUDKE e ANDRÉ, 1986). Assim, foram analisados relatórios, registros fotográficos e outros documentos que trouxessem evidências do que já foi praticado em termos de *endomarketing* na organização escolhida.

O estudo foi realizado no segundo semestre de 2020 e os participantes responderam à pesquisa de forma voluntária. Obteve-se 100% de adesão dos funcionários. A aplicação se deu via formulário eletrônico do *Google*, denominado de *Google Forms*, aplicativo esse de administração de pesquisa incluído no pacote do escritório do *Google Drive*. O *Google Docs* propiciou também que o questionário fosse acompanhado *on-line*, favorecendo o controle dos dados e também mantendo a confidencialidade dos participantes. Abaixo, segue quadro com as funções e respectivos setores dos respondentes, sendo ao todo 26 pessoas abordadas.

Quadro 3: Participantes da Pesquisa

FUNÇÃO	SETOR	CARGO
AUX. ESTOQUE	ESTOQUE	JOVEM APRENDIZ
SERVIÇOS GERAIS	SERVIÇOS GERAIS	
CONFERENTE JUNIOR 5	ESTOQUE	
TELEVENDAS JUNIOR	VENDAS	
AUX. ADMINISTRATIVO PLENO 5	FATURAMENTO	
SUPERVISOR ADM. SENIOR 2	FATURAMENTO	
CONFERENTE PLENO 1	ESTOQUE	
MOTORISTA	ESTOQUE	
AUX. ADMINISTRATIVO PLENO 5	FATURAMENTO	
AUX. ESTOQUE	ESTOQUE	JOVEM APRENDIZ
CONFERENTE JUNIOR 5	ESTOQUE	
ESTOQUISTA PLENO 5	ESTOQUE	
ESTOQUISTA JUNIOR 5	ESTOQUE	
SUPERVISOR DE ESTOQUE PLENO 5	ESTOQUE	
ESTOQUISTA PLENO 1	ESTOQUE	
CONFERENTE PLENO 1	ESTOQUE	
TELEVENDAS PLENO	VENDAS	
AUX. ESCRITÓRIO PLENO 5	FINANCEIRO	
AUX. FINANCEIRO JUNIOR 5	FINANCEIRO	
FATURISTA JUNIOR 5	FATURAMENTO	
ESTOQUISTA PLENO 5	ESTOQUE	
VENDEDOR EXTERNO	VENDAS	
VENDEDOR EXTERNO	VENDAS	
VENDEDOR EXTERNO	VENDAS	
VENDEDOR EXTERNO	VENDAS	
VENDEDOR EXTERNO	VENDAS	

Fonte: Própria das autoras, 2021

Sobre a análise dos dados, utilizou-se estatística básica para as questões fechadas e o agrupamento das respostas que o próprio *Google Docs* oferece como recurso interativo, assim

como a análise temática das principais respostas do questionário, por meio de interpretação subjetiva (MINAYO, 2013). Foram feitos gráficos para facilitar a visualização de alguns dos achados obtidos. No que diz respeito aos achados da análise documental, houve a categorização e descrição do material selecionado na seção dos resultados dessa pesquisa.

3.1. Sobre o Lócus de Investigação: Norpel

A Norpel foi fundada em 2004, passando ao longo desses quinze anos por muitas dificuldades, mudanças, melhorias e, sobretudo avanços. Esta empresa foi fundada, antes de tudo, no coração dos seus sócios, que desejosos por empreender, arriscaram suas economias, direcionaram seus sonhos e fizeram acontecer.

A Norpel é fruto de uma sociedade de muito sucesso, firmada entre o Sr. João Batista & família e o Sr. Ernesto Araújo & família, esta última representada por Bruno Lima.

O Sr. Ernesto Araújo já possuía a Codisauto, isto há aproximadamente dez anos, empresa cuja sede encontra-se situada em Feira de Santana/BA e o Sr. João Batista era Representante Comercial desta.

Nessa perspectiva, João Batista tinha o desejo de ir mais longe, alçar maiores voos e empreender, ou seja, de ter o seu próprio negócio. Inicialmente, este pensava em algo menor, que de fato estivesse dentro de suas possibilidades financeiras. Mas, conversando com seu ex-patrão e atual sócio, viram a possibilidade de abrirem uma empresa juntos no ramo de distribuição, aumentando assim o leque de possibilidades e de clientela da empresa Codisauto.

Essa história, ainda vai além, em 2004 foi aberta a primeira empresa Norpel, fundada em Caruaru, num pequeno espaço, com custos altíssimos, com o financeiro apertado. Mas, o que importava naquele momento não era o que se via com os olhos, humanamente, mas o que se enxergava pela fé. E assim, foi a coragem, a força de vontade, o desejo de crescer que ressoou mais alto, além de muito empenho e dedicação para fazer dar certo. Então, a Norpel não apenas se firmou em Pernambuco, como também em Alagoas e Paraíba.

Sobre a unidade no território alagoano, especialmente, a que foi escolhida para o estudo, mais um sócio foi agregado, o Sr. Wandiberg Barbosa, e em 2013 esta segunda empresa Norpel foi instaurada na cidade de Maceió.

Com o sucesso das duas unidades existentes, surgiu a filial na Paraíba, na cidade de Campina Grande. Os empreendedores acreditam que a história está apenas no começo, as próximas gerações ouvirão falar de todo percurso feito, das conquistas realizadas e estão

convictos que o Nordeste será pequeno para o tamanho dos sonhos que existem dentro dos mesmos.

São quinze anos de uma belíssima história, de muita superação e resiliência. O melhor disso tudo é saber que só foi possível devido as pessoas que fizeram, fazem e continuarão fazendo parte da nossa história. A Norpel e sua diretoria agradecem a cada um dos colaboradores que fazem parte dessa história, cheia de recomeços, busca pelo sucesso e de melhoria contínua. A Direção crê que tudo começa e termina nas pessoas e são os colaboradores Norpel impulsionam o negócio a melhorar e a crescer.

Os sócios aproveitam para registrar sua gratidão, em especial, àqueles que estão desde o início, que são Alex e George. São 15 anos de vínculos estabelecidos, de boas relações, de assertividade e empenho. Agradecem aos colaboradores mais antigos, mas todos são representados através desses nomes: Luciana, Aluízio, Kleber, Damares, Bárbara entre muitos outros. Os proprietários não escondem o orgulho do time constituído e atribuem à equipe as conquistas obtidas.

Uma boa liderança tem feito toda a diferença do direcionamento do pessoal. Destacam-se os nomes dos que servem de espelho, exemplo e força que impulsiona a equipe a ir mais longe. Aos Diretores João Batista, Ernesto Araújo, Bruno Lima, Wandiberg Barbosa, bem como os demais líderes que são Alexsandro Tabosa, José Domingos Júnior, Alisson Rangel, Aluízio Batista, Romário Alves, Damares Maria, Larissa Raquel e Kleber Leite. Sem estes nomes, a busca por excelência seria de fato impossível.

Os donos declaram: *“sigamos firmes, todos num só propósito, partilhando uma mesma visão. A excelência é algo que diariamente podemos conquistar, derrubando barreiras, facilitando caminhos e indo mais longe. Saibam todos vocês colaboradores, representantes, familiares e amigos presentes é graças a todos vocês que somos hoje o que somos, que temos o que temos e que sabemos que vamos muito mais longe. Éramos um pequeno sonho gerado no coração do ex-representante João Batista, do sonho, nos tornamos uma realidade que ainda trará muitos frutos, e, juntos desfrutaremos do melhor que ainda está por vir. Nosso muito obrigado de coração a cada um de vocês que fazem essa história chamada Norpel”*.

É importante ressaltar que o texto foi informado pelos proprietários e os trechos em destaque foram proferidos fielmente pelos integrantes da Direção, cujos nomes já foram descritos acima.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta as principais práticas adotadas pela Norpel, no que cabe ao *Endomarketing*; bem como os achados mediante a aplicação do questionário com os colaboradores, acerca do que estes percebem sobre tais ações promovidas pela referida organização.

4.1. Ações de Endomarketing desenvolvidas

Tomando como ponto de partida que uma empresa para tenha um bom funcionamento e organização, necessita explicitar com clareza como está distribuído os cargos e autoridade no negócio, uma das ações primordiais do *Endomarketing* na Norpel foi a divulgação de seu organograma, como explicitado na figura 1. Assim, o trabalho pode fluir de forma favorável no envolvimento de todos.

Figura 1 – Organograma da empresa NORPEL



Fonte: RH da empresa Norpel

Outra prática internalizada nos processos da Norpel é a comemoração e divulgação dos aniversariantes do mês. Como forma de se fazer presente nos pequenos detalhes, elabora-se um cartão individualizado, desejando os parabéns e prestando felicitações, sendo enviado via *e-mail* e *WhatsApp* no dia do aniversário do colaborador. O intuito é que os colaboradores homenageados se sintam lembrados e prestigiados pela empresa. Também é divulgada no quadro/ mural de avisos a lista dos aniversariantes do mês, para que também sejam lembrados pelos demais colegas de trabalho, havendo um clima de celebração entre todos.

Figura 2 – Homenagem aos Aniversariantes do mês



Fonte: RH da empresa Norpel

Pensando numa maneira de tornar mais rápida a comunicação interna, somado aos informes de modo pessoal, realizados pelas lideranças, foi adotada também a estratégia de encaminhar os comunicados por *e-mail* e *WhatsApp*. Além de gerar os registros nos canais mencionados, estes também foram eleitos pelos colaboradores como os mais acessíveis e eficientes. O fluxo de comunicação passou a ser muito mais efetivo.

Adiciona-se que datas comemorativas pertinentes às áreas de formação dos colaboradores também são lembradas e divulgadas como uma maneira de motivar e reconhecer os préstimos dos mesmos. A figura seguinte traz uma menção referente ao dia do administrador.

Figura 3 – Postagem de comunicados internos em e-mails e grupos de *WhatsApp*



Fonte: RH da empresa Norpel

A empresa também se preocupa com questões sociais, envolvendo seus colaboradores e a comunidade, fomentando o voluntariado e a responsabilidade social. Um exemplo de ação realizada é no fim de ano, todos se unem para a doação de cestas básicas, de modo que famílias necessitadas possam ter a oportunidade de fazer suas ceias/ refeições. Os próprios colaboradores se juntam na montagem das cestas básicas. Estes também podem sugerir locais ou famílias que estejam passando por situações de vulnerabilidade e precisem da doação. A Ação Natal Solidário foi caracterizada na Figura 4.

Figura 4 – Doação de cestas básicas feitas pelos colaboradores da empresa no Natal Solidário



Somos gratos pelo apoio de todos os participantes.

Fonte: RH da empresa Norpel

Anualmente, como forma de reconhecimento pelo trabalho prestado, é realizada a divisão do lucro das vendas para cada colaborador, de acordo com cargo e contribuição exercida na empresa. A figura 5 é uma peça parabenizando os funcionários pelo desempenho ao longo do ano e indicando o período de pagamento da bonificação.

Figura 5 – Peça de Reconhecimento aos Colaboradores pelo Desempenho Anual



Fonte: RH da empresa Norpel

A figura seguinte ilustra premiações feitas aos colaboradores pelos resultados obtidos, inclusive, são confeccionados troféus e medalhas que simbolizam o quanto a empresa reconhece o esforço dos mesmos. As recompensas são financeiras e também simbólicas, acontecem num evento anual que celebra as conquistas do período. As fotos também são divulgadas nos murais e redes sociais adotadas pela empresa.

Figura 6 – Premiações



Fonte: RH da empresa Norpel

Abaixo, na Figura 7, há uma peça sobre os festejos natalinos, divulgada nas redes sociais e murais da empresa. Nesse período é planejado sempre um *coffee break* (uma pausa estratégica, um intervalo nos eventos para alimentação), ainda que seja algo simples, mas funciona como uma forma de confraternizar conforme a própria data sugere. Reforça-se o quanto todos são considerados família. Brindes e presentes também são distribuídos e passeios, momentos de lazer e descontração promovidos. A empresa também propicia também um período de recesso, fazendo com que os colaboradores possam descansar e retornar no novo ano com as energias recarregadas.

Figura 7 – Festa Natalina



Fonte: RH da empresa Norpel

A empresa também realiza outras comemorações, como por exemplo, as juninas. A figura seguinte foi uma peça desenvolvida mostrando edições anteriores e, que mesmo em meio ao período de pandemia do COVID-19, quando não foi possível que algo nesse sentido acontecesse, aludiu ao fato de que a empresa não esquecia do momento e do quanto era importante para o coletivo.

Figura 8 – Confraternização junina



Fonte: RH da empresa Norpel

É importante pontuar que, num período de crise sanitária e econômica decorrente do coronavírus, o clima instaurado é tão positivo, que os colaboradores não só atingiram suas metas, como também superaram isto, enquanto, infelizmente, outras organizações estão em recessão ou até fecharam suas portas. Tudo isto aponta o quanto pessoas motivadas e comprometidas fazem a diferença.

Destarte, a Norpel encoraja o desenvolvimento de seus colaboradores. São realizados treinamentos para que os funcionários possam adquirir novos conhecimentos e também sintam que a empresa investe nos mesmos. São momentos dinâmicos e produtivos. Ocorrem de forma interativa, com palestras, sorteios, brincadeiras e até homenagens entre os colaboradores e Direção. A figura 9 ilustra uma dessas ocasiões.

Figura 9 – Treinamento



Fonte: RH da empresa Norpel

A Norpel se preocupa com a saúde dos seus colaboradores. Promove ações de conscientização, autocuidado e aproveita épocas voltadas à prevenção e defesa da vida como setembro amarelo, outubro rosa, novembro azul e outras mais. As figuras 10 e 11 mostram ação referente ao Outubro Rosa, no combate ao câncer de mama. A figura 12 remete ao Novembro Azul que visa conscientizar acerca das doenças masculinas e enfrentamento ao câncer de próstata.

Figura 10 – Ação referente ao Outubro Rosa



Fonte: RH da empres Norpel

Figura 11 – Ação referente ao Outubro Rosa: Estímulo ao autoexame



Fonte: RH da empresa Norpel

Figura 12 – Ação referente ao Novembro Azul



Fonte: RH da empresa Norpel

A Norpel acredita na importância da diversidade, igualdade de gênero, na defesa dos direitos humanos e também na valorização da mulher. Uma das ações desenvolvidas, como evidenciada na figura 13, é o quanto a empresa prestigia suas mulheres, inclusive num período tão importante da vida como a maternidade. Parabeniza pelo momento e tranquiliza às mulheres quanto ao retorno ao trabalho, evidenciando que a mulher e mãe tem todo o apoio necessário da organização.

Figura 13 - Licença Maternidade e valorização das Mulheres



Fonte: RH da empresa Norpel

As práticas supramencionadas são apenas algumas das ações desenvolvidas pela Norpel no que tange ao *endomarketing*, trabalhando os pilares da comunicação, motivação e engajamento. A empresa acredita que o crescimento da empresa é produto de um trabalho coletivo, no qual os colaboradores são protagonistas. Que favorecer um ambiente saudável é uma missão contínua, que será sempre priorizada pelo RH e Marketing da referida organização.

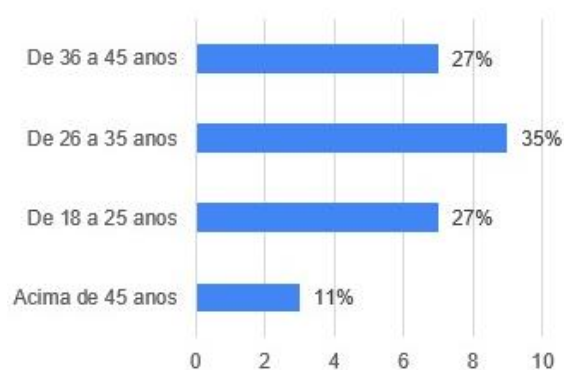
4.2. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE AS PRÁTICAS DO *ENDOMARKETING* ADOTADAS PELA EMPRESA

Como já descrito na subseção anterior, a Norpel reconhece a importância das práticas de *endomarketing* e, por isso, investe nessa direção. Todavia, algo que não se pode ignorar é como os colaboradores percebem tais ações, possibilitando corrigir o que não está dando certo e potencializar os resultados positivos. Deste modo, adiante poderão ser constatados os achados do levantamento feito com os funcionários, sendo descrito o perfil destes e o que pensam sobre essas práticas.

4.2.1. PERFIL DOS COLABORADORES

De modo a levantar o perfil dos colaboradores da empresa estudada, foram abordadas as seguintes variáveis: faixa etária, gênero, grau de escolaridade e tempo de empresa. No que se refere à “faixa etária” dos colaboradores questionados, 27% dos funcionários tem entre “18 à 25 anos”; 35% tem de “26 à 35 anos”; 27% tem de “36 à 45 anos” e a menor parcela é a de 11% que são os funcionários que estão “acima de 45 anos”. Percebe-se que a empresa tem, em sua maioria, um público interno relativamente jovem, entre 18 e 35 anos, totalizando 62% dos colaboradores. O gráfico abaixo ilustra o que fora mencionado.

Gráfico 1 – Faixa Etária

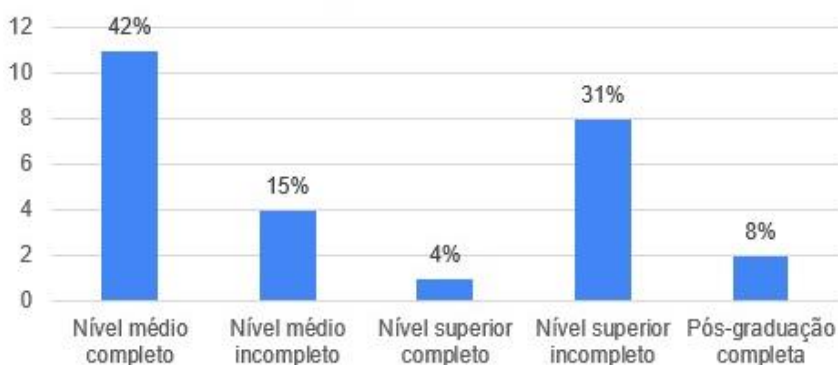


Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em relação ao gênero, há uma predominância no gênero masculino, que representa 65% do total de empregados. O público interno feminino representa 35%. Ressalta-se, entretanto, que a empresa reconhece o espaço das mulheres no mercado de trabalho e não faz acepção de gênero.

Já a respeito do grau de escolaridade, os dados da pesquisa mostram que há uma concentração significativa de colaboradores com nível médio completo, 42% do total. Obteve-se o índice de 31% para o nível superior incompleto, 4% nível superior completo, 15% para o nível médio incompleto, e, por fim, 8% pós-graduação completa. Tal resultado é compatível com a natureza das funções existentes na empresa, na qual a maioria delas possui como requisito principal o nível médio completo.

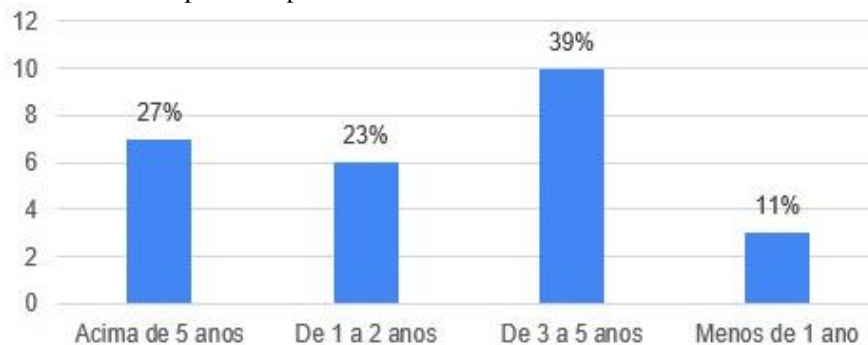
Gráfico 2 – Grau de Escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Como exposto no gráfico 3, em relação ao tempo de empresa: 11% dos funcionários tem menos de 1 ano na empresa, 23% tem de 1 a 2 anos de empresa, uma parcela de 38% está na empresa por cerca de 3 a 5 anos e 27% tem acima de 5 anos de empresa. É possível afirmar que uma quantidade considerável, 65% dos funcionários, tem acima de três anos de casa, o que aponta para baixa rotatividade/ *turnover* (fluxo de entradas e saídas de pessoas na organização, de ligamentos e desligamentos de colaboradores).

Gráfico 3 – Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

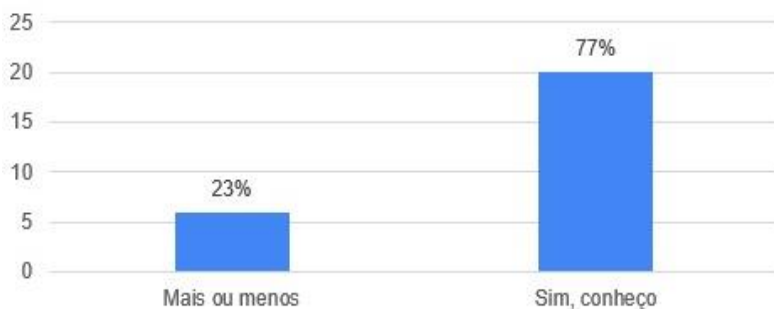
Como cita Brum (1998), pode parecer exagero dizer que o principal resultado que as empresas obtêm de um bom programa de *endomarketing* é fazer com que as pessoas sejam felizes no seu ambiente de trabalho; não se trata de espírito caridoso com os funcionários; investir em um bom clima organizacional aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade de pessoal.

4.2.2. PERCEPÇÃO SOBRE AS PRÁTICAS DE *ENDOMARKETING*

Quando perguntados acerca do conhecimento sobre a história da empresa, foi unânime algum nível de conhecimento entre os colaboradores, seja totalmente ou parcialmente. Um índice de 73% indicou pleno conhecimento e outros 27% afirmaram que conheciam parcialmente a história da Norpel.

Sobre ter ciência da missão, visão e valores, que compõem a identidade do negócio. A missão é a razão de ser da empresa; a visão é o sonho, o objetivo maior do negócio e os valores são os princípios que norteiam as ações de todos na organização. A pesquisa mostrou que 77% dos colaboradores conhecem totalmente a missão, visão e valores da empresa, enquanto os outros 23% conhecem relativamente. É importante salientar que, ninguém apontou desconhecimento total. É um reflexo de como essa identidade é disseminada na Norpel.

Gráfico 4 – Conhecimentos acerca da missão, visão e valores



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Nessa direção, a ideia central do *endomarketing* é fazer com que os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, sobre a missão, visão, acerca dos valores, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atuam (CARVALHO, 2010).

No quesito produtos vendidos/oferecidos pela empresa, nota-se que uma porcentagem muito pequena dos colaboradores desconhecem parcialmente, apenas 4%. Em contrapartida,

houve um resultado de 96% para os que conhecem de modo convicto os produtos e serviços que a empresa oferece.

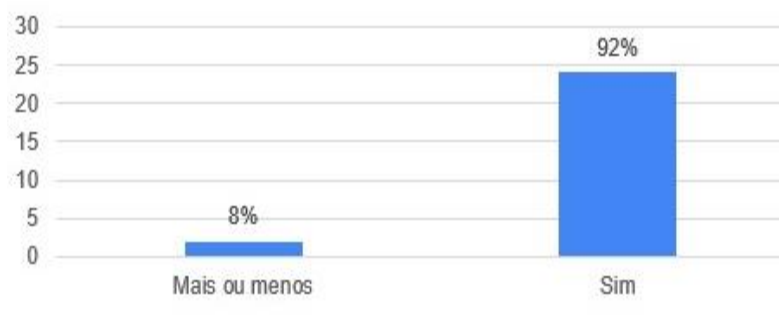
Gráfico 5 – Conhecimentos acerca dos produtos e serviços oferecidos pela empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Acerca dos canais de comunicação que são utilizados pela empresa, 92% dos respondentes afirmam que são adequados e eficientes os meios pelos quais a empresa se comunica com eles, e 8% acham que mais ou menos.

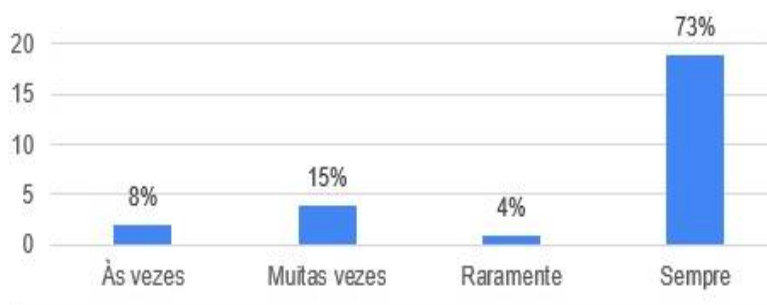
Gráfico 6 – Conhecimentos acerca da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em relação às campanhas internas realizadas pela empresa e os projetos desenvolvidos pela mesma, 73% diz que sempre sentem interesse em participar, produzir e se engajar em atividades. 15% do total, responderam que muitas vezes conseguem sentir interesse, 8% às vezes, e 4% raramente conseguem. O gráfico abaixo apresenta tais resultados.

Gráfico 7 – Conhecimentos acerca das campanhas internas realizadas pela empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Sobre a participação em confraternizações e comemorações da empresa, 88% dos colaboradores afirmaram que se sentiam à vontade e integrados, enquanto, apenas 12% assinalaram a opção “em parte”. Nenhum colaborador afirmou que não se sentia à vontade.

Quando perguntados se estavam motivados para realizar as atividades da empresa, 58% das respostas apontam para a alternativa em que os funcionários estão sempre motivados, 15% responderam que muitas vezes estão motivados e 27% às vezes. Em maior ou menor grau, todos demonstraram algum nível de satisfação.

Nessa perspectiva, Lacombe (2011) menciona que uma organização bem-sucedida é aquela que sempre está atenta para compreender os sentimentos, as necessidades e motivações dos colaboradores e assim proporcionar um clima de trabalho propício a atingir resultados.

Quanto ao nível de desempenho das atividades desenvolvidas pelos colaboradores, 65% consideram ter um ótimo desempenho, fazendo tudo que a função exige e procura fazer além; 23% têm um bom desempenho, conseguindo desenvolver as atividades dentro do que se espera da função dele, e 11% tem um médio desempenho, onde reconhecem que há dias em que não trabalham bem e que tem tarefas que não consegue executar de maneira adequada.

Sobre o bem-estar dentro do setor em que trabalham, 69% disseram estar sempre à vontade, 11% relataram sentir-se muitas vezes à vontade e 20% sentem-se à vontade às vezes. Percebe-se com essas respostas que os colaboradores consideram o ambiente de trabalho favorável. Um ambiente de trabalho saudável reforça a satisfação, a qualidade do trabalho e reduz a rotatividade e o absenteísmo (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Ao analisar a convivência entre os próprios colegas de trabalho, um percentual de 92% que afirma conviver bem uns com os outros e 8% do total considera razoável a satisfação em conviver junto aos colegas.

De acordo com o grau de satisfação em relação à comunicação com os colegas de trabalho, um índice de 39% indica estar muito satisfeito, 50% satisfeito, 8% se considera indiferente e apenas 4% insatisfeito. Essas respostas reforçam a boa convivência já apontada anteriormente nos resultados.

Quando questionados sobre a obtenção de informações que acontecem na empresa que lhe dizem respeito, os funcionários apresentaram as seguintes respostas: 73% afirmam que se sentem informados, 19% disseram são informados na maioria das vezes e 4% assinalaram que às vezes e/ou raramente são informados.

Sobre a quantidade dessas informações que são repassadas aos funcionários, 88% deles acham que são passadas numa quantidade adequada e apenas 11% escolheram a opção mais ou menos.

Quanto à participação nas reuniões, 85% dos indivíduos disseram que sempre participam das reuniões realizadas na empresa, quando convidados; 11% disseram que muitas vezes e 4% responderam que às vezes.

Acerca da liberdade de expressar suas sugestões e contribuir com ideias e opiniões dentro da empresa, 69% apontaram que se sentem à vontade para propor a seu superior ou ao setor de Recursos Humanos, 19% disseram que muitas vezes e apenas 11% afirmaram que às vezes.

Nessa direção do parágrafo anterior, em relação a considerar que as ideias e sugestões são acolhidas ou ouvidas, 38% demonstraram que sempre são ouvidos por quem eles procuram, 27% disseram que na maioria das vezes, 27% afirmaram que as vezes e 8% a opção que raramente são ouvidos. Para Rahme (2017), a melhoria na comunicação tem como pontos centrais ouvir o colaborador e fazer com que este participe contribuindo com as decisões na empresa.

Ainda em relação à comunicação interna da empresa, 54% dos funcionários avaliam ser excelente, 23% avaliam ser boa, 19% acham que é regular e 4% consideram ser ruim tal quesito.

A respeito da atuação do setor de Recursos Humanos em comunicar e prestar apoio na empresa, uma fatia de 65% do total diz que tem as informações e apoio quando necessitam; 23% diz que muitas vezes encontra; 4% diz que às vezes encontra e 8% diz que raramente encontra.

Atinente à forma como as lideranças estabelecem comunicação com seus liderados, um índice de 73% dos respondentes diz sempre ter o retorno do qual necessitam; 19% diz que possuem esse retorno na maioria das vezes e 8% diz somente que às vezes há uma boa comunicação. Quando questionados se há respeito dos líderes para com os colaboradores, 80% dos respondentes dizem sempre existir, 8% dizem quase sempre existir, e apenas 11% dizem que existe somente às vezes.

Levando em consideração o clima da empresa, 61% considera que existe um clima saudável, de cooperação e respeito entre os diversos setores da empresa, 31% considera que existe mais ou menos e 8% considera que não existe. Apesar de haver um pequeno percentual de pessoas insatisfeitas com o clima, esse é um ponto passível de atenção por parte do RH.

No que se refere ao sistema de remuneração adotado pela empresa, 88% diz que considera claro o sistema adotado e apenas 11% concorda parcialmente com essa afirmação. A remuneração tem um valor simbólico que pode ser mais forte do que o valor financeiro em si, por esta razão o empregado fica desmotivado ao saber que o seu colega de trabalho que ele considera profissionalmente inferior a ele tem a remuneração superior à sua (LACOMBE, 2011), reforçando a importância de ter um sistema claro de remuneração. Não somente para que os colaboradores tenham ciência sobre o que estão recebendo, mas também percebam que existe equidade entre a relação cargo *versus* remuneração diante de seus pares.

Por sua vez, quanto aos benefícios que a empresa proporciona, 88% diz conhecer e apenas 11% diz conhecer mais ou menos. Marras (2011, p. 127) define benefícios como: “[...] o conjunto de programas e planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Nessa perspectiva das recompensas, quanto às políticas de remuneração, benefícios e carreira praticadas pela empresa, do total, 35% diz estar muito satisfeito; 54% diz estar satisfeito; 4% demonstra indiferença e 8% apresenta insatisfação. Isto significa que, 88% dos colaboradores têm uma opinião positiva com as políticas de remuneração adotadas pela organização estudada.

Sobre haver equilíbrio interno, ou seja, se o salário é justo em relação às tarefas que são desempenhadas pelos colaboradores, 20% acham ser totalmente compatível, 61% acha ser compatível, 15% acha ser razoável e apenas 4% acha ser incompatível. O salário é um motivador extrínseco, não é considerado o fator principal que motiva o colaborar, mas é um deles; além disso, é muito importante obter uma coerência interna entre os salários dos empregados da empresa, só assim a equipe poderá ser competente e motivada (LACOMBE, 2011).

Em relação a sentir-se parte da empresa, 88% diz que sim e apenas 11% diz que mais ou menos. Gostick (2009), afirma que ter uma força de trabalho engajada significa ter gente com desejo de fazer o que for preciso para contribuir para o sucesso da empresa, inclusive liderar, inovar e atender bem aos clientes. Tudo isto só reforça a ideia de trabalhar o sentimento de que os colaboradores constituem um time, uma família, o que é defendido pela Norpel.

Sobre sentir-se apoiado e reconhecido dentro da empresa, 54% dos colaboradores afirmam sempre ser reconhecidos, 19% responderam que muitas vezes se sentem dessa maneira, 23% às vezes e apenas 4% escolheu a opção raramente. É natural do ser humano

querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve (VERGARA, 2000).

Ao serem questionados sobre os investimentos feitos pela empresa para aperfeiçoamento e desenvolvimento dos colaboradores, por meio de treinamentos, cursos, palestras e/ou outras ferramentas, no geral, o resultado foi positivo. Do total, 73% dos funcionários reconhecem que há esse investimento, 23% dizem mais ou menos e 4% disseram que não.

Investir no potencial humano da empresa é agir de forma facilitadora na preparação das pessoas, ensinando-a a extrair ao máximo da educação, dos treinamentos para assim, obter mecanismos de alavancagem de resultados (KANAANE; ORTIGOSO, 2001).

Como destaca Lacombe (2011), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um; tornando então, os talentos da empresa mais aptos a exercerem suas atividades e desenvolverem no ambiente de trabalho suas melhores habilidades.

No quesito reconhecimento externo da profissão, 85% dos colaboradores concordam que seus familiares, amigos e pessoas de sua convivência valorizam e reconhecem seu trabalho/profissão; 11% não concordam e nem discordam e 4% deles discordam.

Sobre o relacionamento da Norpel com seus clientes e a imagem que estes possuem da empresa, 81% dos colaboradores acreditam que os clientes possuem, totalmente, uma boa imagem da Norpel e 19% acham que isso acontece parcialmente.

Por fim, quando questionados se tinham sentimento de orgulho pelo trabalho na Norpel, 77% do total de respondentes diz sempre sentir orgulho de trabalhar na Norpel, 15% na maioria das vezes e 8% às vezes. Ou seja, em maior ou menor grau, é um fator unânime. O autor Carvalho (2010) sustenta que o *endomarketing* é uma estratégia capaz de tornar o colaborador um ser comprometido com a empresa, dado ao orgulho e prazer que tem em pertencer a mesma (CARVALHO, 2010).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face ao exposto no decorrer do trabalho, entende-se que o objetivo foi atendido, ao resgatar que este foi identificar a percepção dos colaboradores acerca das principais práticas de *endomarketing* adotadas na empresa, a partir do caso de uma Distribuidora em Maceió/AL.

A ideia central do *endomarketing* é fazer com que os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atuam (CARVALHO, 2010). Brum (2005) acrescenta que o *endomarketing* é uma forma de motivar os colaboradores por meio de programas internos.

Quando expostas as práticas de endomarketing assumidas pela Norpel e os resultados da visão dos colaboradores sobre tais ações, foi constatado que a empresa consegue desenvolver um trabalho consistente e que vem sendo reconhecido pelos funcionários.

Assim como aponta Carvalho (2010), o *endomarketing* visa diminuir o espaço entre todos os setores funcionais, e esta estratégia é capaz de tornar o colaborador um ser comprometido com a empresa. É essa a realidade experimentada pela organização estudada.

Apesar dos resultados identificados, é necessário que a área de Recursos Humanos consiga manter essas práticas de maneira sistemática, não sendo apenas uma ação isolada, mas algo institucionalizado. O *endomarketing* é um esforço continuado. Além de que a própria pesquisa revelou pontos também de melhoria, que podem indicar caminhos para potencializar a ação do setor nessa busca constante por um clima organizacional favorável, uma equipe engajada, onde a comunicação possa fluir adequadamente, haja motivação, e conseqüentemente, produtividade elevada.

REFERÊNCIAS:

- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Brasil, 2003.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person Education, 2004.
- BRAMBILLA, F. R. Abordagem conceitual de marketing interno. **REAd**, 43. Ed., Vol. 11, N° 1, jan-fev 2005.
- BRUM, A. de Medeiros. **Endomarketing**. 2 ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CARVALHO, Luiz Carlos. **Endomarketing em nova perspectiva**. 2010. Disponível em: <https://casesdesucesso.wordpress.com/2010/04/06/endomarketing-em-nova-perspectiva/>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DESSLER, G. **Administração de recurso humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC. Apostila. 2002.

GOSTICK, E. **O princípio do reconhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviço** s. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional** (S.L. Johann, ed.). São Paulo: Saraiva. 2004.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Ap^a. Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**.. São Paulo: Pearson Prentice Hall 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos: 2.ed** São Paulo, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O Endomarketing**. Out. 2004. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2020.
- MENDES, Regina Stela Almeida Dias. Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno. **Universidade Federal de Juiz de Fora**, 2004.
- MORAIS, E. M. R, SIQUEIRA M. M. **Endomarketing e gestão de recursos humanos: fatores importantes para garantir qualidade nos serviços de transporte rodoviário de passageiros**. In: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). 2009.
- MORESI, E. A. D., & MENDES, S. P. **Compartilhamento de conhecimento em portais corporativos**. *Transformação*, 22(1), pp. 19-32. 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RAHME, L. H. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas**. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, D. M. L.; ALMEIDA, Y. T. M. **O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional**, 2016.
- SILVA, Wilian Toneli; OLIVEIRA, Ana Aracely; AQUINO, Mayra Castro. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **E3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 24-41, 2016.
- SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. **Endomarketing: Fundamentação Teórica e Aplicação prática de um projeto**. 2001. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**:2.ed São Paulo, SP. Atlas, 2000.

ANEXO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Qual a sua faixa etária?

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro

Qual seu grau de escolaridade?

- Nível fundamental incompleto
- Nível fundamental completo
- Nível médio incompleto
- Nível médio completo
- Nível superior incompleto
- Nível superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa

Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 5 anos
- Acima de 5 anos

Você conhece a missão, visão e os valores da empresa?

- Sim, conheço
- Não, nunca ouvi falar
- Mais ou menos

Você conhece a história da empresa, como ela surgiu?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

Você conhece os produtos e serviços que a empresa vende?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

As campanhas internas realizadas pela empresa e os projetos desenvolvidos conseguem fazer com que você se interesse em participar, produzir, se engajar, etc.?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Você se sente motivado(a) para desempenhar suas atividades?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Em relação as atividades desenvolvidas por você, em qual nível de desempenho considera estar?
Ótimo desempenho (faço tudo que minha função exige e procuro fazer além)
Bom desempenho (consigo desenvolver minhas atividades dentro do que se espera da minha função)
Médio desempenho (há dias que não trabalho bem e há tarefas que não consigo executar bem)
Baixo desempenho (deixo a desejarem alguns aspectos)

Você se sente à vontade no seu setor de trabalho?

Sempre
Muitas vezes
Às vezes
Raramente
Nunca

Você convive bem com seus colegas de trabalho?

Sim
Não
Mais ou menos

Considera que existe um clima saudável, de cooperação e respeito entre os diversos setores da empresa?

Sim
Não
Mais ou menos

Qual seu grau de satisfação em relação à comunicação com seus colegas de trabalho?

Muito satisfeito
Satisfeito
Indiferente
Insatisfeito
Muito insatisfeito

Você é informado sobre os acontecimentos da empresa que lhe dizem respeito?

Sempre
Muitas vezes
Às vezes
Raramente
Nunca

Você considera importantes as informações que lhe são repassadas?

Sempre
Muitas vezes
Às vezes
Raramente
Nunca

Considera que a quantidade de informações que lhe são repassadas são adequadas?

Sim
Não
Mais ou menos

Considera que os canais de comunicação utilizados pela empresa são adequados e eficientes?

Sim
Não
Mais ou menos

Você participa das reuniões realizadas na empresa, quando é convidado(a)?

Sempre
Muitas vezes
Às vezes
Raramente

Nunca

Quando você possui uma informação nova ou sugestão importante para a empresa, sente-se à vontade para propor a seu superior ou ao setor de Recursos Humanos?

Sempre

Muitas vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

Considera que suas ideias e sugestões são ouvidas?

Sempre

Muitas vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

De modo geral, como você avalia a comunicação interna da empresa?

Excelente

Boa

Regular

Ruim

Péssima

Você tem encontrado do setor de Recursos Humanos as informações e apoio quando necessita?

Sempre

Muitas vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

Você tem encontrado dos seus líderes as informações de que necessita e sempre recebe algum retorno sobre o que solicitou?

Sempre

Muitas vezes

Às vezes

Raramente

Nunca

Você se sente respeitado(a) pelas lideranças da empresa?

Sempre

Quase sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

Considera claro o sistema de remuneração adotado pela empresa?

Sim

Não

Mais ou menos

Você conhece os benefícios que a sua empresa proporciona?

Sim

Não

Mais ou menos

Como você se sente em relação às políticas de remuneração, benefícios e carreira praticadas pela empresa?

Muito satisfeito

Satisfeito

Indiferente

Insatisfeito
Muito insatisfeito

Você acha que seu salário é justo e adequado em relação às tarefas que você desempenha?

Totalmente compatível
Compatível
Razoável
Incompatível
Totalmente incompatível

Você consegue sentir-se parte da empresa?

Sim
Não
Mais ou menos

Você se sente apoiado e/ou reconhecido dentro da empresa?

Sempre
Muitas vezes
Às vezes
Raramente
Nunca

Sente que a empresa investe no aperfeiçoamento dos colaboradores por meio de treinamentos, cursos, palestras e etc.?

Sim
Não
Mais ou menos

Você se sente à vontade e integrado durante as confraternizações e demais eventos da empresa?

Sim
Em parte
Não

Você acredita que a empresa consegue demonstrar que se preocupa com seus colaboradores, sua segurança e bem-estar?

Sim
Em parte
Não

Você acredita que as principais decisões tomadas na empresa ocorrem com transparência?

Sim
Em parte
Não

De modo geral, você sente orgulho de trabalhar na Norpel?

Sempre
Muitas vezes
Às vezes
Raramente
Nunca

Você concorda que seus familiares, amigos e pessoas de sua convivência valorizam e reconhecem seu trabalho/ profissão?

Concordo totalmente
Concordo
Não concordo nem discordo
Discordo
Discordo totalmente

Você acredita que os clientes possuem uma boa imagem da Norpel?

Sim

Não

Mais ou menos