

---

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO: ANÁLISE DAS SUAS APLICAÇÕES EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES-RJ**

---

**Sabrina Silva**

Curso de Administração/ISECENSA

[sabrinatele@bol.com.br](mailto:sabrinatele@bol.com.br)

**Rodrigo Anido Lira**

Doutor em Sociologia Política/UENF/RJ

[rodrigoanidolira@gmail.com](mailto:rodrigoanidolira@gmail.com)

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo avaliar a valorização e motivação dos funcionários, através dos impactos do uso do Endomarketing em uma Rede de Supermercados no município de Campos dos Goytacazes. Foi realizado um estudo de caso por meio de uma entrevista com perguntas abertas, com a Gerente de Recursos Humanos da Rede e questionários distribuídos aos colaboradores de todos os setores, das maiores lojas do Grupo. O estudo demonstrou que apesar da empresa possuir algumas ferramentas de Endomarketing tais como; difusão da história da empresa, manual de normas e procedimentos, canais de comunicação e ouvidoria internos, de acordo com os colaboradores estas ferramentas não surtem o efeito desejado. Os canais de comunicação interna existem, mas são ineficientes e o sentimento de desvalorização é compartilhado pela maioria.

**Palavras-Chave:** Endomarketing, Motivação, Valorização, Comunicação Interna.

## ABSTRACT

The present study aims to evaluate the employees' value and motivation through the impacts of using Endomarketing in a Supermarket Chain in Campos dos Goytacazes city. A case study was done through an interview with open questions, with the Human Resources Manager of the Chain and questionnaires distributed to employees in all sectors of the largest stores of the Group. The study showed that despite the company possess some internal marketing tools such as; broadcast history the company, manual of standards and procedures, communication channels and internal ombudsman, according to these employees will not have the desired effect. Internal communication channels exist, but are inefficient and the feeling of devaluation is shared by the majority.

**Keywords :** Internal Marketing , Motivation , Value , Internal Communication .

## 1. INTRODUÇÃO

Com o mercado global cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes, faz-se necessário que as empresas, para se manterem em alta dentro do seu market-share, se foquem em obter um diferencial perante a concorrência. Além disto, as organizações modernas têm que enfrentar em seu cotidiano constantes mudanças e novos desafios, sendo assim, os responsáveis pelas mesmas necessitam entender que um ambiente interno bem estruturado, deve ser a principal estratégia para que este diferencial se torne possível de ser alcançado.

O Endomarketing por se tratar de uma ferramenta voltada para o cliente interno, ou seja, para os colaboradores das empresas, pode ser um grande trunfo na conquista deste destaque no mercado. Através do Endomarketing o funcionário passa a ser reconhecido como o principal patrimônio das empresas e a alta gerência deverá se aproximar cada vez mais dos seus liderados, fazendo com que todos caminhem na mesma direção e isto pode ser iniciado com uma comunicação interna eficiente, levando a um processo de motivação e valorização do funcionário, que passa ser um ideal para sobrevivência das Organizações.

Para Dotto e Silva (2007), com meios adequados e processos sistematizados, o endomarketing aumenta e fortalece as relações internas e o comprometimento levando a maior satisfação dos funcionários e consequente otimização dos resultados da empresa. Atuando na sincronização dos interesses entre a empresa e seus colaboradores e utilizando técnicas eficazes de comunicação e de motivação através de incentivos tangíveis e intangíveis, o endomarketing é mais uma importante ferramenta para o sucesso da empresa.

Segundo Inkotte (2000), o Endomarketing acima de tudo estimula a participação dos funcionários, porque esta é essencial à vida humana. Aos seres humanos a convivência saudável em grupo é indispensável e isto se dá através de uma comunicação plena, espontânea e livre. As empresas que talvez por ignorância ou por interesses acabaram tirando o trabalhador da sua natureza como ser, agora o reconhece como elemento principal do processo produtivo, já que atualmente os recursos humanos qualificados e conjugados com os meios tecnológicos de produção se constituem no mais importante diferencial de competitividade.

Analisando a Comunicação Interna como uma peça chave dentro do contexto do Endomarketing observa-se que, para Mendes (2004), a comunicação interna eficaz é um fator primordial para uma infraestrutura voltada para serviços de qualidade. A falta de comunicação ou uma comunicação insuficiente gera uma demanda de serviço não confiável. A comunicação que se busca com o Endomarketing transcende a comunicação costumeira de apenas transmitir algo, o que se busca agora é o entendimento. Todos devem entender o quê e por que estão fazendo e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais da empresa

A motivação pode ser vista e analisada como um instrumento primordial dentro da ferramenta do Endomarketing, pois com ela os profissionais estarão engajados em prol do sucesso da empresa e saberão que este sucesso é deles também. Os projetos serão realizados com alta eficiência e os resultados serão mais eficazes, devido a um empenho maior por parte destes colaboradores que se sentirão donos destes projetos e assim os clientes externos seriam os maiores beneficiados com a garantia de uma melhor satisfação de suas necessidades e superação de expectativas, pois a performance do Endomarketing levaria a esta satisfação plena.

Em Schermerhorn, Hunt & Osborn (1998), afirma-se que formalmente definida a motivação é denominada como forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço realizado no trabalho. O nível é quanto à pessoa se esforça, ou seja, quão duro trabalha (por exemplo, pouco ou muito); direção é o que indivíduo escolhe fazer quando está diante de um grande número de alternativas possíveis (isto é, se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); persistência se refere há quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo, desiste se está difícil, ou continua tentando).

Desta forma, o presente trabalho visa diagnosticar os impactos do Endomarketing no processo de motivação e valorização das pessoas dentro de uma organização. Além de descrever a possibilidade de aplicação do Endomarketing nas empresas, identificar o nível de satisfação e aproveitamento do Endomarketing pelos funcionários e descrever como a comunicação interna se enquadra dentro do processo do Endomarketing. Para isso, foi realizada uma entrevista com a Gerente de Recursos Humanos de uma rede de Supermercados, além de ter sido aplicado um questionário com funcionários das principais lojas da rede.

## 2. METODOLOGIA

Os dados para análise foram obtidos através de uma entrevista com perguntas pré-definidas e um questionário com 11 perguntas fechadas. As perguntas da entrevista foram sendo feitas e respondidas aleatoriamente, de acordo com o andamento e visava descobrir se a empresa conhecia e utilizava o Endomarketing, qual era o objetivo do uso desta ferramenta para a Rede de Supermercados e se os funcionários se sentiam valorizados e motivados no trabalho, servindo de base assim para a elaboração do questionário que seria aplicado com uma amostra destes funcionários a fim de confirmar o que a entrevistada relatou.

A entrevista foi realizada com a Gerente de Recursos Humanos da Rede de Supermercados X e o questionário aplicado com 108 funcionários em quatro lojas consideradas as maiores do Grupo, os pesquisados representam 5,09 % dos funcionários. A referida Gerente foi quem autorizou a pesquisa nas lojas, após uma avaliação do questionário, ela passou um e-mail para o gerente responsável de cada loja avisando da pesquisa e solicitando a devida presteza e total possibilidade de acesso para que abordagem aos colaboradores fosse realizada, porém devida a dinâmica das tarefas dos funcionários de um supermercado,

principalmente dos caixas, em cada loja levou-se em média uma semana para a aplicação dos questionários, alguns responderam sem muitas perguntas ou comentários, já outros ou fizeram perguntas ou fizeram algum comentário de forma a criticar a empresa, em alguns casos escreveram observações no questionário e desta forma as conclusões puderam ser bem condizentes com o objetivo da pesquisa.

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa realizada é denominada exploratória, pois de acordo com Gil (2007) esta pesquisa objetiva o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Proporciona maior familiaridade com o problema e seu planejamento é bastante flexível. São realizadas por meio de levantamento bibliográfico ou entrevista como no presente trabalho. A pesquisa também pode ser considerada descritiva, pois ocorreu a descrição das características de determinada população e o estabelecimento de relação entre variáveis. Podendo ocorrer com o uso padronizado de coleta de dados: questionário, como utilizado neste caso e entrevistas.

É uma pesquisa considerada quantitativa, segundo Silva (2005), quanto a sua forma de abordagem, pois traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas e utilizam-se técnicas estatísticas. Ao mesmo tempo segunda a mesma autora, é em parte qualitativa, pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

O termo Endomarketing foi criado por Saul Bekin em 1975, quando era gerente de produtos da Johnson & Johnson e lidava com uma situação dentro da empresa em que tinha funcionários desinformados sobre os objetivos da empresa, pouca ligação entre setores etc. e após varias pesquisas, o mesmo chegou a uma conclusão: "para melhores resultados você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe". (BEKIN, 2004, p.6).

Endo vem do grego e significa: em para dentro, dentro de. O referido autor descreve assim o início do Endomarketing:

“É uma criação pioneira, brasileira, fruto de minha necessidade pessoal e profissional de definir uma nova área de ação e investigação. Mais do que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamental, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Há um contexto crescente de mudanças nas empresas.” (BEKIN, 2004, p.6)

Segundo Bekin (2004) o Endomarketing objetiva utilizar o conhecimento para que a empresa esteja apta a prosseguir competitiva no novo cenário que a rodeia, o conhecimento deve ser compartilhado entre membros de todos os níveis da organização, este compartilhamento visa agregar todos para satisfazer o cliente externo, mas antes o cliente interno deve estar se sentindo valorizado e feliz com o que está demandando para fora da empresa.

O autor vai ainda mais além, ao dizer que a função do Endomarketing é mostrar de forma efetiva que nos processos internos de uma organização também existe um cliente e com valores. E assim se esta ideia se tornar clara na mente dos colaboradores, quem sairá beneficiado é o cliente externo. Haverá melhoria na qualidade dos produtos e serviços da organização, com o diferencial do engajamento, da produtividade pessoal, que por sua vez aperfeiçoa os processos.

O Endomarketing e a Comunicação Interna estão diretamente ligados, pois para que o primeiro processo ocorra, o segundo tem que estar acontecendo paralelamente ou devem estar interligados em prol dos objetivos de melhoria no relacionamento com os colaboradores.

Para que isto seja praticado, estratégias do Marketing como divulgação e promoção entre outras, são direcionadas aos clientes internos e acontecem com uma comunicação interna altamente eficiente e a participação efetiva da alta hierarquia da empresa. Blog, intranet, revista e jornal são alguns meios utilizados no processo de comunicação interna.

Para Bonhenberger e Pinheiro (2002), estando preocupadas com a comunicação interna, as empresas têm buscado alternativas para melhorá-la sendo fundamental que os resultados sejam percebidos, não somente no ambiente interno, mas também pelos seus interlocutores externos, principalmente os clientes. E uma das estratégias para que isto ocorra, é a adoção de um conjunto de instrumentos que caracterizam as práticas do marketing interno.

Em Bekin (2004, p.46) ressalta-se que a importância de manter um alto grau tanto de informação quanto de comunicação com o cliente interno é o que determina que toda empresa siga uniformemente na mesma direção.

O mesmo também diz que os gerentes ou alta cúpula em geral, devem ter total atenção ao comunicar estratégias em geral aos funcionários, para que possam compreender o efeito que seu trabalho tem sobre elas. Boa comunicação ajuda na melhor satisfação no trabalho e na coordenação das tarefas. Mas qual departamento dentro de uma empresa que implanta o Endomarketing deve colocar o projeto em prática: Marketing ou Recursos Humanos?

Delgado e Benavides (2010, p.95) aconselham a se pensar que: O marketing interno capacita os recursos humanos sobre onde atuar e dão a visão para fazê-lo, além de algumas técnicas. Assim o marketing interno trabalha em conjunto com o RH de forma a torná-lo mais dinâmico e eficiente.

Silva (2005, p.70) parte do seguinte princípio:

“Sabe-se na prática, que não existe uma lista exclusiva de atividades que devam pertencer apenas a um programa de endomarketing. Praticamente qualquer atividade que tenha impacto, de uma forma ou de outra, sobre a consciência da ação voltada para o cliente externo, pode ser nela incluída. É claro que isso advém da noção, de que, para ser efetivo, o endomarketing, antes de tudo, tem de se tornar parte da filosofia de gestão dos Recursos Humanos da organização.” (SILVA, 2005, p.70)

E onde entra a motivação neste processo? Nos primórdios da era industrial, a motivação não era tratada de uma forma coerente, os chefes puniam os funcionários quando julgavam necessário, o que era quase sempre já que, naquela época os trabalhadores não tinham direito a quase nenhum descanso, não existiam benefícios, só obrigações. E assim, a punição como cortes no salário e cobrança de mais produtividade era a forma encontrada para motivar os empregados dotados em sua maioria em fábricas.

De acordo com Braga (2005, p.3) a Motivação sofre mutação, variando de acordo com a situação e com a pessoa, no tempo e no espaço. Dependendo da personalidade da pessoa e da situação, o que é bom hoje pode se tornar ruim amanhã e vice-versa.

A mesma também descreve que: A motivação nasce das necessidades humanas e não das coisas que suprem estas necessidades. Na sequencia disto pergunta-se se uma pessoa pode motivar a outra, e a resposta é que não. No lugar de se motivar o que se faz é satisfazer ou não as necessidades de outro alguém, pois quando se satisfaz o outro, ocorre a diminuição da tensão da necessidade em contrapartida com a elevação do nível de satisfação. O Endomarketing por fazer com que os funcionários se sintam como peça mais importante para os objetivos da empresa pode ajudar para que a motivação seja algo generalizado dentro de uma organização. Quando pensamos na Hierarquia das Necessidades de Maslow e o que representa o topo da pirâmide, esta afirmação fica bem difundida, pois com o Endomarketing o funcionário tem sua auto-estima elevada e sua auto-realização difundida com a participação nas decisões, por ser ouvido pela alta cúpula da empresa, por tomar conhecimento de todos os projetos em vigor e etc.

Figura 2-Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Bekin (2004, p.88) afirma que motivação, valorização e comprometimento do funcionário fazem parte de um único processo e assim diz:

“A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. “(BEKIN, 2004, P.88)

O mesmo relata que o processo de motivação forma uma sequencia que possui as seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Entrevista com a Gerente de Recursos Humanos

Na entrevista a Gerente de Recursos Humanos relatou que o Endomarketing é usado pela empresa, com a finalidade de valorizar e motivar o funcionário, o trabalho é feito através da divulgação do Manual de Normas e Procedimentos da Rede de Supermercados X, com sua missão e seus valores, inclusive a empresa tem como visão o funcionário como principal patrimônio. A mesma acredita que o fato de possuir em seu quadro de colaboradores 104 portadores de necessidades especiais, 16 idosos e 180 jovens aprendizes, a Rede de Supermercados possui um diferencial, por dar oportunidade de trabalho a todos.

O referido manual é apresentado do dia 04 ao dia 22 de cada mês, a apresentação é feita falando-se sobre a história do desenvolvimento e crescimento da empresa, bem como de seus funcionários e isto é usado como fator motivacional. Além disto, continuando a responder as perguntas disse que existem vários canais de comunicação interna, como a rádio que fica na sede, jornal, site e facebook, para que os funcionários estejam integrados aos acontecimentos e processos da empresa e de ouvidoria para que os mesmos possam dar suas sugestões e fazer suas reclamações. A gerente enfatiza que o RH utiliza o Endomarketing através desta ouvidoria, bem como com o treinamento contínuo, onde foca-se nos exemplos de colaboradores que melhoraram sua posição dentro da empresa e na história da mesma, para induzir a motivação.

Ao ser perguntada, se o setor de Marketing participa das ações de Endomarketing, a mesma disse que o Marketing da empresa, só trabalha para campanhas externas.

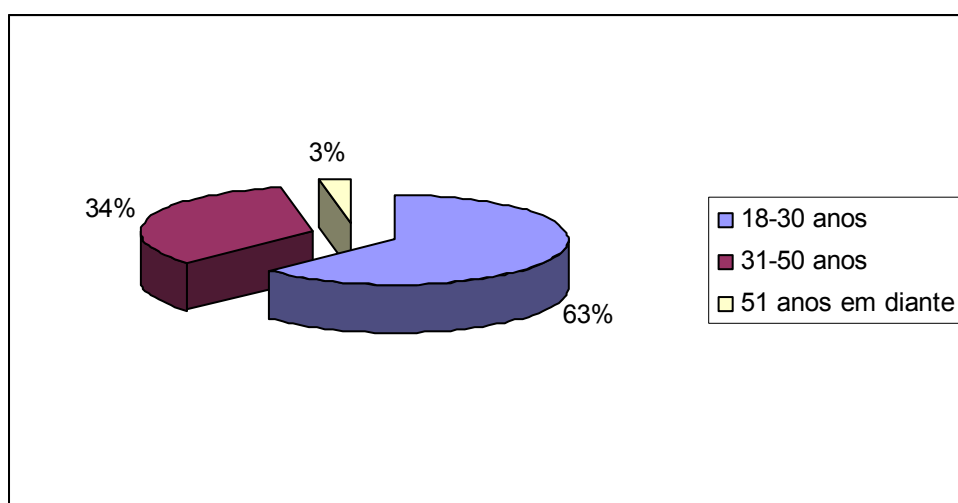
Afirmou que os funcionários se sentem motivados e que esta motivação é medida através de pesquisas de clima e de um monitoramento dos motivos do turn-over na empresa, a mesma também citou os benefícios, tais como, cesta básica, Plano de Saúde por adesão (sem carência), alimentação na empresa, auxílio-creche, desconto de 50% no colégio Eucarístico, Convênio Interno (20% de desconto nas compras), Braseg, Serviço Social com todos os encaminhamentos e citou também os projetos sociais existentes, como o que é realizado dentro da APOE, lá funciona um mini-supermercado do grupo, onde é realizado um treinamento com os especiais, que após estarem aptos são enviados para trabalhar em uma das lojas da Rede. Esta entrevista serviu de base para elaboração do questionário respondido pelos funcionários.

#### 4.2 Análise da Pesquisa com o Colaborador

Com o objetivo de confrontar o resultado da entrevista com a Gerente de Recursos Humanos da Empresa, foi aplicado o questionário para uma amostra de colaboradores, das principais lojas da rede.

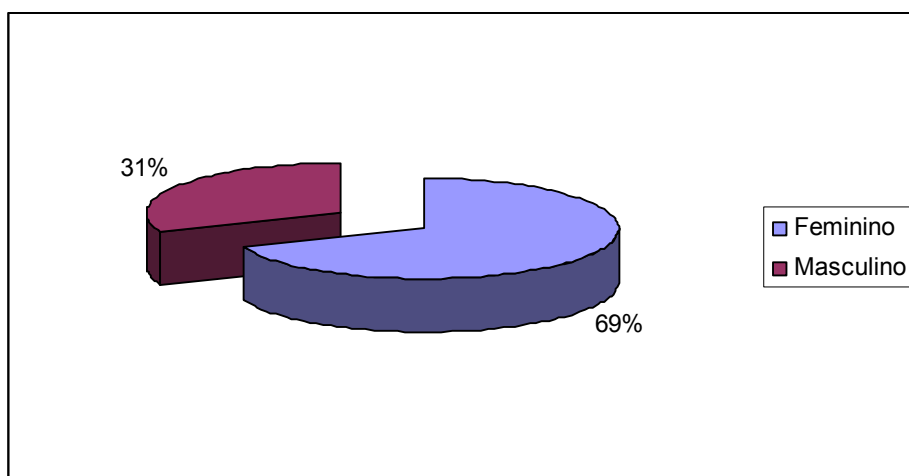
Primeiramente observa-se o perfil dos colaboradores da Rede de Supermercados X:

Figura1: Faixa Etária



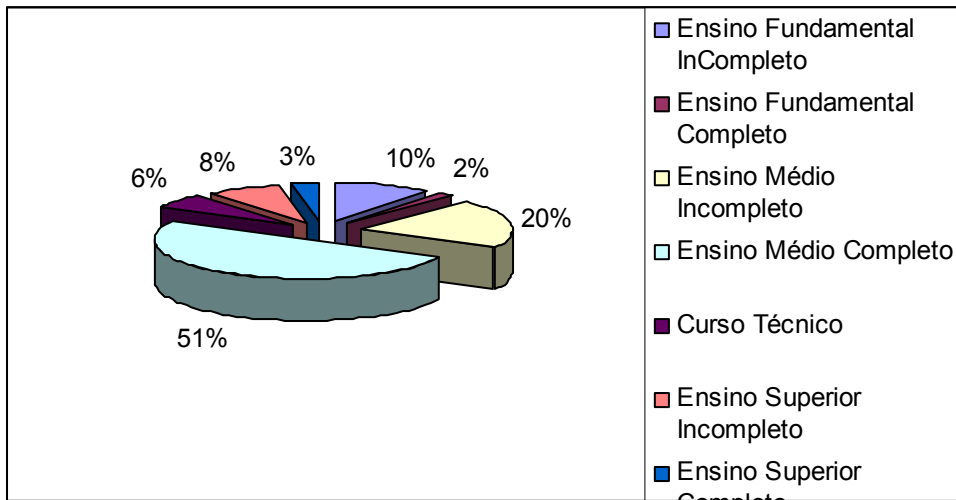
Observa-se que mais de 50 % dos funcionários pesquisados são jovens na faixa etária entre 18 e 30 anos, os que têm entre 31 e 50 anos representam 34% e os mais experientes que se encontram com 51 anos ou mais formam 3% dos pesquisados.

Figura 2: Gênero



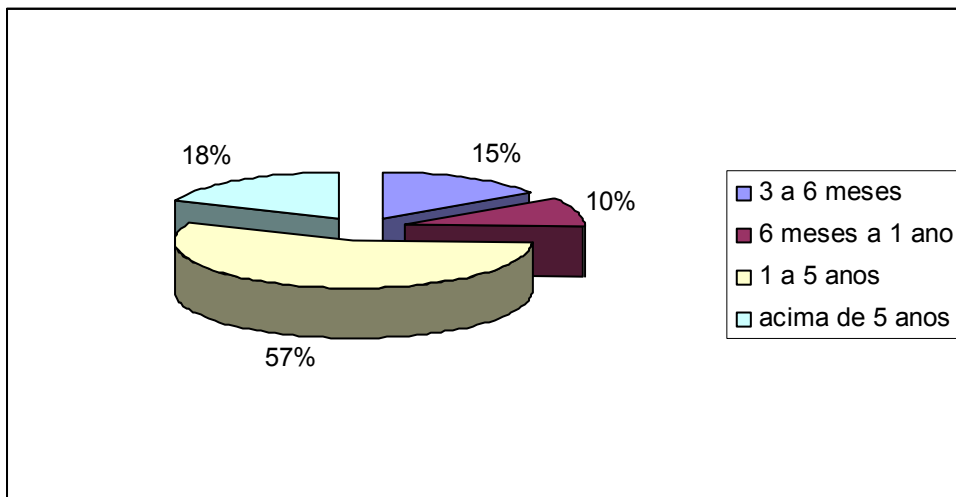
Conforme representado no gráfico os colaboradores do gênero feminino são grande maioria dentro do Grupo de Supermercados X, sendo os de gênero masculino apenas 31% do total de pesquisados.

Figura 3: Escolaridade dos Pesquisados:



Aprofundando no perfil dos colaboradores pode-se perceber que quase 50% possuem até o ensino médio completo, o que provavelmente traduz a porcentagem da faixa etária. Além disto, os que possuem até o ensino médio incompleto representam 20 % do restante, apenas 3% dos pesquisados possuem Ensino Superior Completo, 8% Ensino Superior Incompleto, os que representam o Ensino Fundamental somam 12% dos pesquisados e 6% possui curso técnico concluindo que para a empresa não há um padrão de exigência escolar para a maioria das atividades.

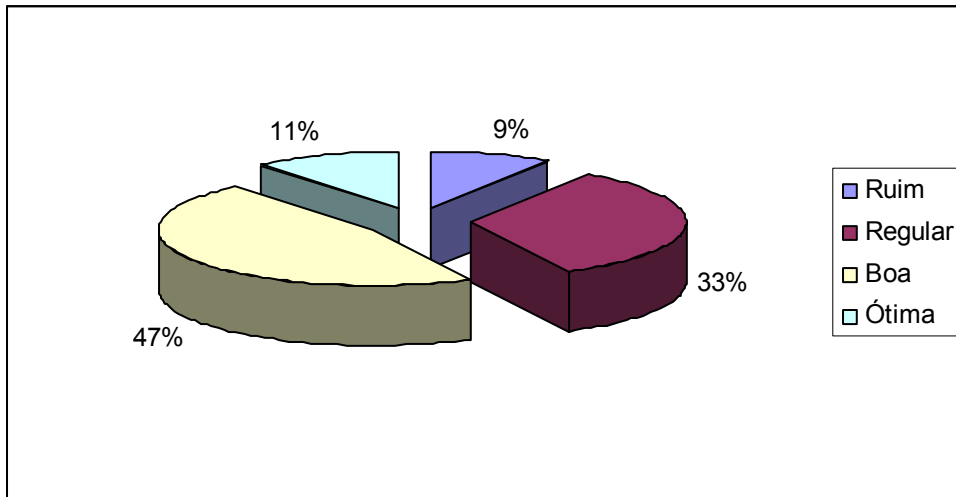
Figura 4: Tempo que o pesquisado trabalha no Grupo:



Analisando estes percentuais, percebe-se que o turn-over na empresa não é muito grande, pois 55 % dos pesquisados está há mais de 1 ano trabalhando na Rede de Supermercados X, além disto, a segunda maior porcentagem que representa 18 % do total são de colaboradores que estão há mais de 5 anos na empresa. Os que trabalham até 6 meses chegam a 15 % do total e os de 6 meses a 1 ano representam 10 % dos pesquisados.

Na segunda etapa da pesquisa procura-se averiguar a comunicação interna e o uso do Endomarketing, conforme descrito na Entrevista da Gerente de Recursos Humanos:

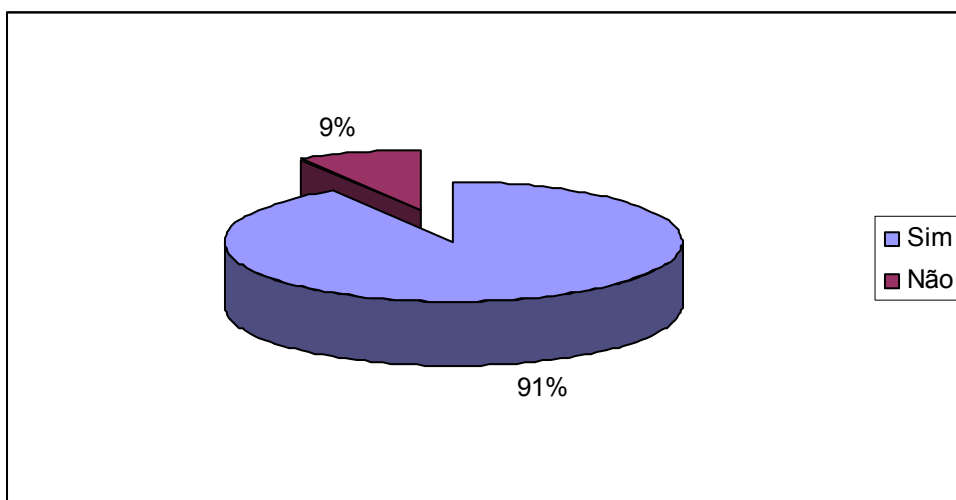
Figura 5: Comunicação Interna na Empresa:



A Comunicação Interna existindo eficientemente e de forma eficaz, é imprescindível para que o Endomarketing seja difundido dentro de uma empresa. Analisando o gráfico acima, vê-se que apesar do percentual que acha esta Comunicação apenas regular, ser de 33% dos pesquisados, 47 % deles consideram que a Comunicação Interna na empresa é boa, 11 % a indicaram como sendo ótima e apenas 9% a considera ruim.

Diversos meios de comunicação podem existir dentro de uma empresa, dentro dos apontados na pesquisa, o mais citado foi o mural com 58 % do total do percentual. O segundo meio de comunicação interna mais lembrado foi a rádio interna com 28%, o que confirma o relato da Gerente de Recursos Humanos na entrevista, como sendo realmente um dos canais mais utilizados. Apenas 10% marcaram o jornal interno como um canal de comunicação e 4% citaram outros canais como TV e internet. Foi aberta a possibilidade de marcar mais de uma opção e foram 166 marcações no total .

Figura 7: Pesquisados que conhecem o manual de normas e procedimentos da empresa:

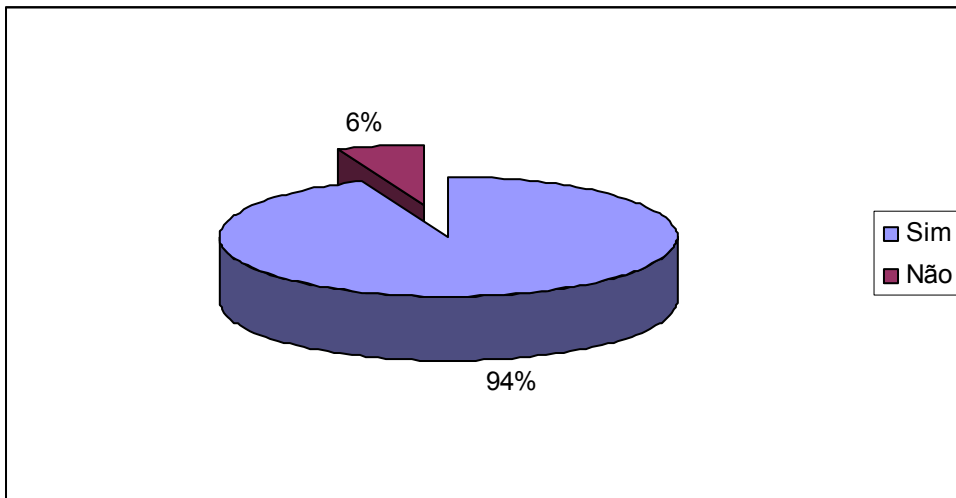


A Gerente de Recursos Humanos disse que o manual de normas e procedimentos do Grupo é a porta de entrada para todo colaborador ao iniciar na empresa e este é considerado o principal uso que eles fazem



do Endomarketing, na apresentação deste manual também é feito um relato sobre a história da empresa. Pode-se confirmar este procedimento já que 91% dos pesquisados confirma conhecer este manual.

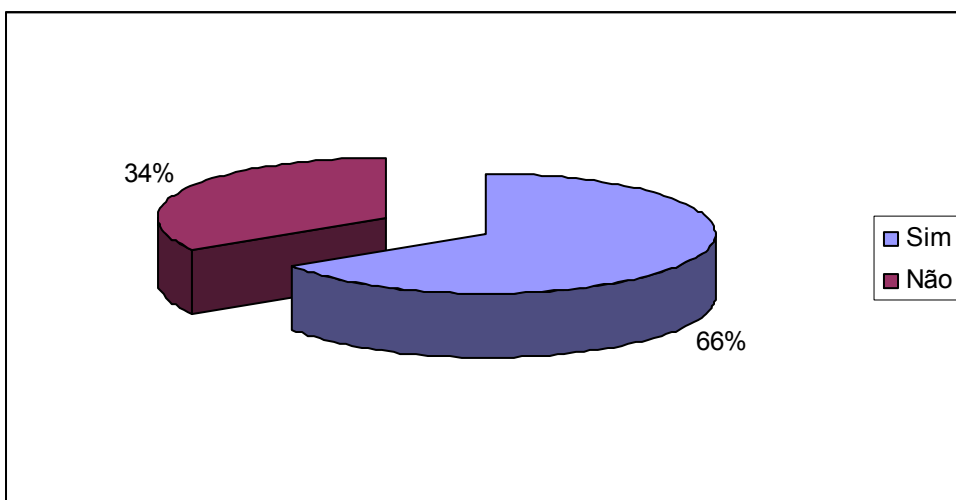
Figura 8: Realizam seu trabalho diário baseados no manual:



Observa-se neste item que 94% dos pesquisados que afirmaram conhecer o manual de normas e procedimentos da empresa, realizam suas tarefas diárias com base no mesmo. O que significa que o trabalho realizado com esta publicidade interna é altamente positivo e os colaboradores conseguem entender e alcançar o objetivo desta apresentação diária, já que segundo dito na entrevista a mesma é realizada do dia 4 ao dia 22 de cada mês que é o período de contratações e desta forma desde o primeiro dia de trabalho na empresa, o manual é inserido como parte do cotidiano e do treinamento do colaborador.

Na terceira etapa avalia-se sobre o relacionamento dos superiores com os profissionais dos demais níveis hierárquicos com relação às sugestões e reclamações dos mesmos:

Figura 9: Possuem acesso para dar sugestões ou fazer reclamações na empresa:

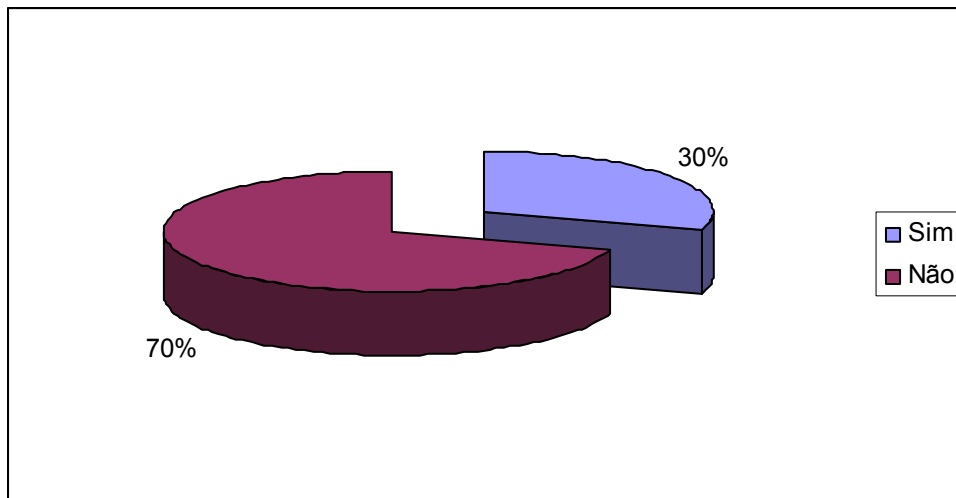


Um dos princípios da ferramenta do Endomarketing para que a mesma obtenha sucesso é a aproximação do nível Gerencial com o operacional, quanto mais o funcionário é ouvido e tem suas reivindicações atendidas, mais ele se sentirá importante dentro de todos os processos da empresa e assim tanto os clientes internos, quanto os externos sairão ganhando, o que pode garantir a permanência deste

colaborador na empresa e este cliente fiel à mesma. De acordo com este percentual de 66%, a grande maioria dos pesquisados afirma ter acesso a dar sugestões e fazer reclamações quando as tem.

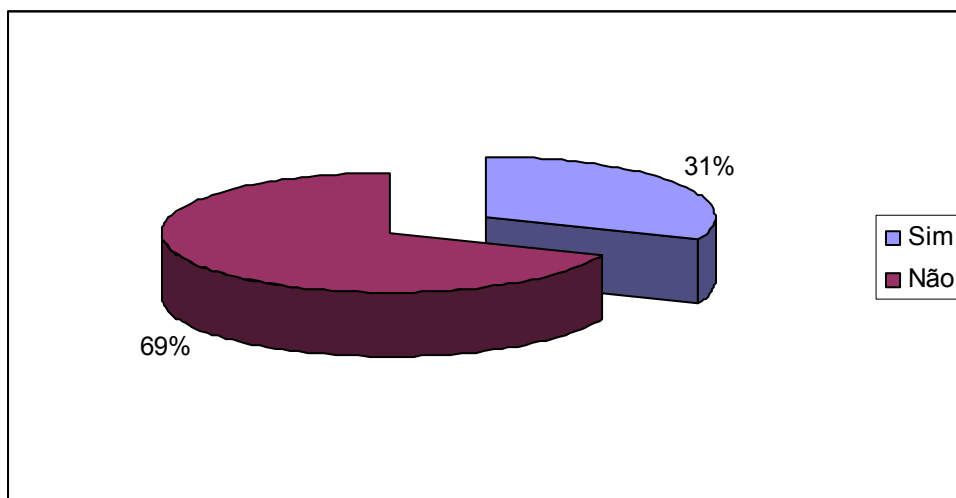
As empresas podem disponibilizar vários canais para que seus colaboradores, que são os seus primeiros clientes, dêem sugestões para melhoria de todos os processos ou projetos e para que façam suas reclamações. Confrontando com que a Gerente de Recurso falou em sua entrevista, a Rede de Supermercados X possui uma Central de Ouvidoria, assim como os gerentes são totalmente abertos a conversas individuais com qualquer colaborador. Entre as opções do questionário 67 % dos pesquisados marcou a caixa de sugestões/reclamações como seu principal canal de acesso, 30% indicou a conversas diretas com seus superiores e apenas 3% recorre a central de atendimento, o e-mail não teve expressividade nas respostas da pesquisa.

Figura 11: Consideram as suas sugestões aproveitadas e suas reclamações atendidas:



Observa-se que 70% dos colaboradores pesquisados não consideram que as suas sugestões são aproveitadas e /ou suas reclamações são atendidas, o que demonstra uma insuficiência dentro da empresa, de acompanhamento dos processos por parte da gestão, isto leva a insatisfação e falta de interesse dos colaboradores e conseqüente afastamento dos níveis hierárquicos.

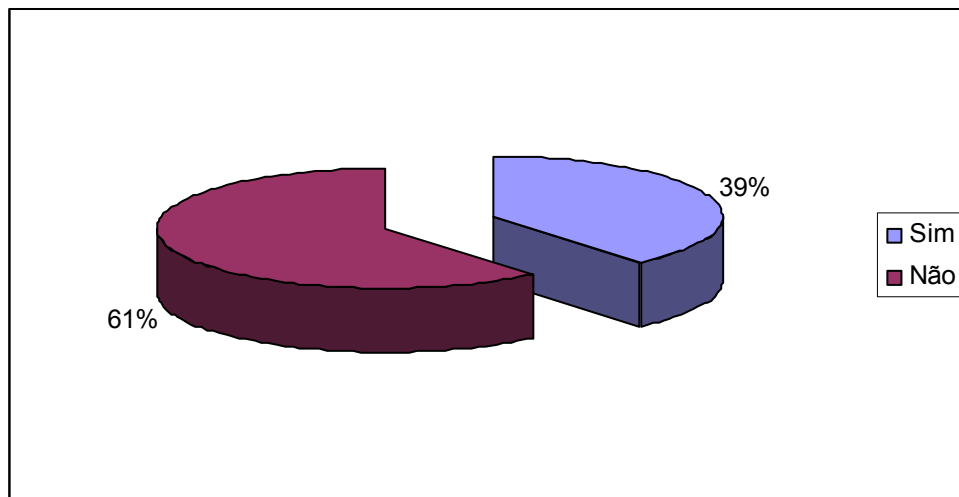
Figura 12: Responderam se a empresa realiza pesquisa de satisfação com os funcionários:



Confrontando mais uma vez o que foi dito pela Gerente de Recursos Humanos, pode-se concluir que a pesquisa de satisfação dos funcionários não é realizada em todas as lojas ou com todos os colaboradores, pois apenas 31% dos pesquisados confirma existir este tipo de pesquisa. A Gestão da empresa deve procurar ter um feedback dos funcionários, usando também como exemplo o gráfico anterior, a falta deste feedback é um fator que contribui muito para um eventual insucesso do Endomarketing.

Na última etapa da pesquisa procura-se descobrir se os colaboradores se sentem valorizados e motivados dentro da empresa.

Figura 13: Consideram que a empresa valoriza os colaboradores que mais se destacam:



Analisando este resultado fica claro que os colaboradores não se sentem valorizados e/ou não vêem seus colegas serem valorizados, já que 69% dos pesquisados não confirma esta valorização, o que vai mais uma vez em desacordo com a entrevista de Gerente de Recursos Humanos que relatou que o crescimento dentro da empresa é bastante considerável. Conclui-se que os mesmos não se sentindo valorizados, também não se sentem motivados com o trabalho, inclusive 12% dos pesquisados citaram no questionário que nada na empresa os motiva.

Para Batista *et. al.* (2005), o endomarketing é uma ferramenta eficaz no que se trata de capacitação e motivação dos funcionários, que tem por objetivo de aprimorar a sua produtividade, tornando-os os primeiros clientes da empresa. E com os mesmos, independente de que cargos ocupem dentro da empresa, estando integrados com o negócio da organização, estarão aptos e motivados para agirem de forma que os objetivos sejam alcançados e com isto o comprometimento e a qualidade no atendimento aos clientes externos estarão garantidos.

## 5. CONCLUSÃO

A fim de observar e confirmar os impactos do Endomarketing na motivação dos colaboradores de uma Rede de Supermercados no município de Campos dos Goytacazes, baseando-se na entrevista com a Gerente de Recursos Humanos da Rede, esta pesquisa foi realizada.

Após a análise dos resultados, o estudo demonstrou que a Rede de Supermercados em questão, utiliza algumas ferramentas de Endomarketing tais como; difusão da história da empresa, manual de normas e procedimentos, canais de comunicação e ouvidoria internos, porém o uso destas ferramentas não é feito de forma eficiente. Uma exceção seria a constatação de que o manual de normas e procedimentos é a principal aplicação do Endomarketing dentro da empresa, os colaboradores o reconhecem e o utilizam no seu dia a dia.

A Comunicação Interna um dos principais auxílios à aplicação do Endomarketing e que segundo Bekin (2004), faz com que todos na empresa caminhem na mesma direção, é boa, porém no que se refere a ouvir o funcionário, saber das suas insatisfações e das sugestões que ele possa ter para melhoria dos procedimentos existentes na empresa, o estudo constata que este processo é ineficaz. Percebe-se então que não há uma

grande aproximação dos colaboradores de nível operacional com seus superiores, o que contradiz a afirmação da Gerente de Recursos Humanos de que esta aproximação é realizada, inclusive com conversas individuais entre superior e subordinado.

Quanto à valorização dos colaboradores há uma grande distância entre o resultado do estudo e o que relata a Gerente na entrevista, os funcionários não se sentem valorizados e nem percebem que isto ocorra com os demais, em sua maioria. A Gerente de Recursos Humanos citou o seu próprio exemplo para dizer que há oportunidades de crescimento, a mesma começou como operadora de caixa e informou que outros exemplos como o dela existem e são relatados aos colaboradores, com o intuito de motivá-los a buscarem o seu crescimento na empresa, observa-se então uma divergência entre as partes.

Conclui-se, portanto que a empresa utiliza o Endomarketing para motivação dos funcionários e possui a percepção que as aplicações realizadas estão obtendo o resultado esperado, pois para a Gerente entrevistada os colaboradores são valorizados e sentem motivados. Mas quando se faz um estudo de campo através de questionário como o que foi aplicado, os resultados comprovam o contrário.

## 6. REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo, 2004.

BONHENBERGER E PINHEIRO. Endomarketing-Uma ferramenta a ser explorada para se obter vantagem competitiva. READ-Edição 28 Vol.8 No. 4 jul-agosto 2002.

BRAGA, Renata C.A influência da Liderança na Motivação dentro do Contexto Organizacional. /2005. Monografia. Universidade Cândido Mendes.

BRUM, Analisa de Medeiros Face a Face com o Endomarketing Porto Alegre: L&PM ,2005.

CLEMENTE, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: nós as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões/Paulo Clemente. Rio de Janeiro: Mauad 2005.

DELGADO e BENAVIDES. Marketing e Marketeam-Dicas para um sucesso empresarial. Francesc Delgado, Jeroni e Benavides 2010. Revisão técnica-São Paulo: Planeta 2012.

DOTTO E SILVA. Marketing interno - Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo-Rio Grande do Sul.REDES, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 3, p. 36 - 57, set./dez. 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

INKOTTE, Alexandre Luiz. Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. 2000.

MELO, Luiz Roberto Dias. Comunicação Empresarial. Curitiba: IESDE, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. edição. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Severino Francisco. Marketing de Serviço. Maceió: Edupal 2005

SCHERMERHON, HUNT & OSBORN. Fundamentos e Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman 1998.