

A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS ASSOCIADAS A ACIJ (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JARU)

BARBOSA, Manoel Gustavo Macedo¹

NASCIMENTO, Haroldo Teixeira²

RESUMO

No atual cenário competitivo das organizações, visando fidelizar clientes através da qualidade de atendimento, processos e serviços, utilizando seu recurso essencial: as pessoas. Para isto, utiliza-se a prática do endomarketing, o qual incide no marketing voltado para o público interno da empresa, motivando e os tornando satisfeitos de acordo com as estratégias da organização. Este artigo tem a intenção de mostrar a influência do endomarketing na estratégia das organizações na percepção dos clientes internos e externos, e idealização de um contexto de satisfação desse cliente interno. Foi utilizada a metodologia de levantamento de dados através de questionários aplicados a quatro empresas em atuação no município de Jaru, cadastradas na Associação Comercial e Industrial de Jaru (ACIJ), escolhida de modo aleatório, em comparativo com conceitos de gestão de pessoas, clima organizacional, cultura organizacional, clientes internos, endomarketing, motivação, comunicação, e liderança, onde a intenção foi analisar se essas empresas utilizam o endomarketing, se essa prática faz com que seus funcionários se sintam motivados e satisfeitos com a organização, e de qual forma essas empresas utilizam a prática do endomarketing, observando meios dos quais essas empresas empregam como forma de motivação aos seus funcionários. De acordo com os resultados, em comparação aos conceitos pesquisados, as quatro empresas pesquisadas praticam endomarketing, resultando em quase 100% dos clientes internos satisfeitos, tendo como forma de motivação mais relevante o reconhecimento, seguido da remuneração e participação nas decisões.

Palavras-chave: Endomarketing. Clientes Internos. Satisfação. Motivação. Organização.

ABSTRACT

In the present competitive scenario of organizations, aiming to make loyal clients through the quality of service, processes and services, using its essential resource: the people. For this, the practice of endomarketing is used, which focuses on the marketing aimed at the internal public of the company, motivating and making them satisfied according to the strategies of the organization. This article intends to show the influence of the endomarketing on the strategy of the organizations in the perception of the internal and external clients, and

¹ Graduando em Administração pela Faculdade de Educação de Jaru-UNICENTRO. E-mail: gustavoimagem6@gmail.com

² Professor Orientador. Administrador, Especialista, MBA em gestão de marketing. E-mail: teixeiranascimento@haroldo@gmail.com

idealization of a context of satisfaction of this internal client. The methodology of data collection was used through questionnaires applied to four companies operating in the county of Jarú, registered at the Commercial and Industrial Association of Jarú (ACIJ), chosen in a random way, in comparison with concepts of people management, organizational climate, organizational culture, internal clients, endomarketing, motivation, communication, and leadership, where the intention was to analyze whether these companies use endomarketing, if this practice makes their employees feel motivated and satisfied with the organization, and in what way these companies use the practice of endomarketing, observing means of which these companies employ as a form of motivation to their employees. According to the results, in comparison to the researched concepts, the four companies surveyed practiced endomarketing, resulting in almost 100% of the internal customers satisfied, having as a more relevant motivation the recognition, followed by the remuneration and participation in the decisions.

Key-words: Endomarketing. Internal clients. Satisfaction. Motivation. Organization.

1 Introdução

Atualmente a ACIJ (Associação Comercial e Industrial de Jarú) conta com 320 empresas associadas, de acordo com o site da própria associação.

Observando que o endomarketing é uma ferramenta que pode auxiliar no desempenho das organizações buscou-se pesquisar algumas dessas empresas associadas, com o objetivo de verificar a influência do endomarketing na satisfação do funcionário. Dentro deste contexto, a atual pesquisa também buscou entender de qual forma a essa técnica é utilizada e se com isso tais funcionários se sentem valorizados pela empresa.

Embasando-se em autores como Chiavenato, que fala sobre a gestão de pessoas, e Bekin, apontando esclarecimentos sobre o endomarketing. Foram aplicados 39 questionários, contendo 8 perguntas fechadas cada questionário, no período de dezembro de 2017, para os funcionários das empresas: Novalar Ltda., V.G. Ferreira Móveis Ltda., Imagem Adesivos Ltda. e Gazin Industria e Comércio de Móveis e Eletrodomésticos Ltda. – empresas atuantes no município de Jarú cadastradas na ACIJ. A finalidade desses questionários foi investigar a influência do endomarketing na estratégia das organizações em questão, analisando-os com base no referencial teórico presente neste trabalho.

O trabalho está dividido em tópicos onde, primeiramente explica-se, de acordo com o referencial teórico, o contexto de Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Cultura Organizacional. Posteriormente aplicam-se esses conceitos dentro do contexto de Cliente Interno, e o que eles representam para o Endomarketing. Depois explana sobre a história do Endomarketing e sua importância na organização das empresas, explana-se como utilizá-lo e

seus benefícios, e, por final, foi analisada sua influência nas estratégias das organizações pesquisadas, comparando os dados coletados nas empresas com os conceitos dos autores utilizados no referencial teórico.

2. Referencial Teórico

Autores como Chiavenato, que falam sobre a gestão de pessoas, e Bekin, apontando esclarecimentos sobre o endomarketing foram utilizados como fontes de pesquisa bibliográficas.

2.1. Gestão de Pessoas

Chiavenato, (2014 p.6) relata que “o contexto geral da GP é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência”.

A GP (Gestão de Pessoas) consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham. Chiavenato (2014, p.13) esclarece que:

No seu trabalho, cada administrador – seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. (CHIAVENATO, 2014, p.13.)

Chiavenato (2014) relata que as pessoas constituem o capital humano da empresa, fornecendo conhecimentos, habilidades e competências para tomarem decisões racionais rumo aos objetivos das organizações. A partir desse conceito a área de Gestão de Pessoas tem mudado constantemente, onde o foco é colocar os colaboradores como parceiros e não apenas como recursos produtivos, obtendo deles o máximo de rendimento e participação possível para tornar a organização bem-sucedida.

Para Chiavenato (2014) a mudança organizacional é um aspecto essencial da criatividade e da inovação nas organizações de hoje. A mudança esta em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos

e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

2.2. Clima Organizacional

Luz (1995) define clima organizacional como o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, ou seja, o grau de satisfação dos

funcionários, em um determinado período. Ainda com essa concepção, clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

Seguindo o conceito de Luz (1995), onde clima organizacional é como um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, assim, uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois, e pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”, pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho.

Segundo Vecchio (2012), o sistema social mais amplo de uma organização pode ser um obstáculo para a comunicação eficaz. Se o clima for aberto e baseado na confiança, as comunicações incompletas ou controversas terão maior probabilidade de ser interpretadas favoravelmente. Quando a desconfiança for a norma, porém, as mensagens poderão ser investigadas com muito rigor, para se detectarem “significados ocultos”, e mesmo as boas notícias poderão ser recebidas com suspeita e ridículo.

De acordo com o autor já citado, de modo geral, os empregados sentem-se motivados e, então, apresentam melhores resultados na empresa quando essa organização transmite um ambiente em que os empregados estejam satisfeitos com seu bem-estar físico e mental, sejam valorizados ao desempenharem suas atividades e se sintam essenciais para a empresa. Tornando o clima organizacional, ou seja, ambiente de trabalho, agradável aos colaboradores da organização, reflete-se na produção e serviços oferecidos pela empresa, e então transmitido aos clientes.

Chiavenato (2004) afirma que:

é necessário recompensar os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos funcionários, para que então a organização possa ser bem-sucedida. É prioritário que a organização seja voltada para as pessoas, funcionários e clientes da empresa [...] Assim sua filosofia global e cultura organizacional passam a refletir essa crença. (CHIAVENATO, 2004, p. 11).

Observa-se a importância dada aos funcionários, segundo o ponto de vista do autor. Assim, pode-se entender que o sucesso de uma empresa está ligada ao incentivo dado ao funcionário para que o motive a desenvolver seu trabalho de maneira eficaz, trazendo bom retorno à empresa.

2.3. Cultura Organizacional

Segundo Marras (2011) Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (grifos do autor).

Vecchio (2012) defende que embora a noção de cultura organizacional seja muito popular, é difícil oferecer uma definição precisa. Cultura organizacional tem sido definida, sob diversas formas, como sendo uma filosofia subjacente a política de uma organização, as regras do jogo para continuar operando e a sensação ou ao clima transmitindo pelo *layout* físico da organização. Embora exista variação considerável nas definições propostas, parece que a maioria apresenta diversos elementos comuns.

Com base nesses autores, pode-se definir cultura organizacional como os valores e normas compartilhados que existem em uma organização e são ensinados aos novos empregados. Por mais mudanças que venham ocorrer dentro de uma organização, existem condutas que não seriam classificadas como regras, mas que fazem parte “culturalmente” dessa empresa. Esses comportamentos e valores são incorporados aos novos funcionários através de convívio e aprendizado com os funcionários antigos, tornando uma prática comum dessa organização.

2.3. Clientes internos

O entendimento de cliente quando transferida para o funcionário traz a ideia de cliente interno, indo assim, de acordo com Gronroos (2003, p. 404) quando afirma que “o endomarketing parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização”. Entende-se, portanto, que este primeiro mercado precisa ser conquistado para que o mercado externo seja, da mesma forma, alcançado.

As organizações precisam que seus funcionários comprem seu serviço antes de vendê-los aos clientes externos. Em outras palavras, se os clientes internos estiverem satisfeitos, há um índice maior de satisfazer às expectativas dos clientes externos. É necessário dedicar parte da atenção ao que podemos conceituar como marketing interno ou endomarketing, que figura os funcionários como clientes internos e suas atividades como produtos internos.

No marketing externo – voltado para o consumidor –, são realizadas pesquisas para que as organizações possam dar atendimento de acordo com as necessidades desses consumidores. No marketing interno, também é necessário fazer esse tipo de pesquisa para

então atender as necessidades do cliente interno: o funcionário. Saber o que o motiva contribui para estruturar esse processo.

3. Endomarketing

Segundo Bekin, (1995), endomarketing incide no marketing voltado para o público interno da empresa, com a intenção de gerar princípios aos seus funcionários e departamentos com o objetivo de atender o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado de *endo*. Tem-se a palavra *éndon*, 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. Bekin (1995, p. 03) explana que:

Muito mais do que um nome ou uma marca, endomarketing é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças. Logo, logo retornaremos de forma detalhada aos fundamentos de Endomarketing em todos os seus desdobramentos, aplicando-os a situações concretas. (BEKIN, 1995, p.03).

Observando o autor acima citado, pode-se dizer que o endomarketing é definido como um conjunto de ações de marketing internas usadas para mudar a imagem da organização aos colaboradores, tornando-os satisfeitos e motivados.

Cobra & Ribeiro (2000) destacam, por exemplo, que o marketing interno tem como objetivo alcançar os funcionários e colaboradores das empresas. O conceito está estruturado na ideia de que não é possível conquistar os clientes externos sem que a equipe de funcionários entenda o principal objetivo da empresa: criar e principalmente manter clientes. A conservação dos clientes neste sentido reforça a ideia destacada no processo de gestão estratégica das organizações.

Alinhar o pensamento das pessoas aos objetivos estratégicos da empresa tem sido um dos maiores desafios dos gestores, porém, utilizando técnicas e estratégias de comunicação e marketing que estão diretamente ligados com a gestão de pessoas, tem gerado efeitos surpreendentes.

De acordo com os autores acima, pode-se presumir que o endomarketing é importante para o crescimento e desenvolvimento dos negócios, tendo em vista que este tende a agir como um elemento de ligação entre o cliente, o produto ou serviço e o colaborador, e comprometidos com os objetivos da empresa.

3.1. História do Endomarketing

Supondo que as pessoas que trabalham na organização são responsáveis pelos serviços prestados e pelos produtos oferecidos, de modo que os façam com qualidade exigida pela cliente externo. Assim, seria necessário criar meios que crie uma boa imagem da empresa para o público interno, atendendo às necessidades dos colaboradores e melhorando a técnica de comunicação e representação de tomadas de decisões nas empresas.

Para Bekin (1995), endomarketing é o marketing voltado para os funcionários da empresa. Ele objetiva promover uma comunicação eficaz, construindo uma relação harmoniosa com os funcionários, compartilhando os objetivos da empresa.

O mesmo autor também afirma que o endomarketing é uma criação brasileira que surgiu de uma necessidade de reprogramar e reorientar objetivos com intuito de reorganizar o lado interno da empresa.

Observa-se que além disso, o desenvolvimento organizacional que visa à qualidade total da organização, não somente da qualidade do produto, remete atenção para a adequação dos funcionários aos novos tempos.

O Endomarketing nos últimos anos vem se tornando uma poderosa e importante ferramenta para as organizações. A razão disso deve-se a um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa, buscando como principal benefício, o fortalecimento e construção de relacionamentos.

3.2 A importância do endomarketing nas organizações

Brum (2005, p. 49) lembra que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe”. Assim, entende-se que a importância de o empregado estar sempre bem entrosado com a empresa, de modo que não apenas saiba sobre o produto da empresa, mas se sinta parte integrada à empresa, à medida que ao comercializar o produto ou serviço da empresa, ele comercializa parte de si.

É importante lembrar que o endomarketing também possui um objetivo externo dentro da sua estratégia, o qual Gronroos (2003, p. 429) frisa:

É claro que o ambiente de trabalho e as tarefas para os funcionários é um importante objetivo por seu próprio mérito. Não obstante, é o impacto de marketing externo causados pelos funcionários que é o foco definitivo do endomarketing (GRONROOS, 2003, p. 429).

É nesse sentido que Bekin (2004, p.104) afirma que “as empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos”. Assim, pode-se intuir o reflexo indireto do endomarketing nos clientes externos.

3.3 Visões do Endomarketing

Para Bekin (1995, p. 40) o endomarketing deve partir de três premissas básicas, as quais se disponha na seguinte percepção:

- O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- Os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados;
- Excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas três premissas desenvolvem um novo princípio: antes de fazer marketing externo, é preciso por em prática esse procedimento valorização do funcionário e envolvimento deste nos assuntos que abrangem sua área dentro da empresa. Ou seja, o marketing para o funcionário é tão importante quanto para o cliente.

Kotler (2003) vai além, para o autor, “[...] o marketing interno, deve sobrepor o marketing externo [...]” (KLOTTER 2003, apud MENDES 2004, p.8). Justifica-se, uma vez que antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo.

O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. O funcionário precisa ter pleno conhecimento do produto ou serviço que está oferecendo, bem como a clareza da necessidade do cliente. Sem conhecimento não há integração; Sem integração não haverá qualidade; sem qualidade não haverá sucesso. O Endomarketing proporciona essa integração entre funcionários, organização e clientes. Isto significa tornar o empregado um aliado, um colaborador que fomente a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

3.4 A implementação do endomarketing

O conceito de marketing já vem sendo aplicado nas empresas brasileiras há algum tempo. Observa-se que no mercado de trabalho a denominação “empregado” foi alterada para “funcionário” e posteriormente para “colaboradores”, à medida que as organizações se conscientizavam de suas fundamentais importâncias de modo integrado à empresa.

Para sua implementação, a coordenação do endomarketing pode ser submetida à área de recursos humanos, de marketing ou a um setor avulso relacionado diretamente à administração da empresa.

Brum (1998) justifica pela deficiência da área de marketing dentro das empresas ou por simples orientação da direção da empresa. Não se tem um meio pré-definido ou uma coordenação determinada para organizar a prática do endomarketing. Compreende-se, assim, que o sistema de coordenação do endomarketing varia de acordo com as características de cada organização.

Existem vários recursos disponíveis que podem ser utilizados para sua implantação. É importante ressaltar que os recursos devem ser adequados à realidade da empresa, para que não seja impossibilitada continuidade, e deve haver um plano de implantação para sua execução.

Bekin (2004) propõe alguns elementos que devem ser levados em consideração para definir os instrumentos utilizados internamente, como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

3.4.1 Motivação

Ao contrário do que se pensa, não são apenas recompensas financeiras que motivam os funcionários. Em corroboração com Chiavenato (2014), confere-se que existem muitas formas de se motivar funcionários, por exemplo, reconhecimento, condições justa para execução de seu trabalho, respeito, consideração, usar o desempenho como base para uma promoção, realização pessoal, entre outros.

Muitas vezes as motivações dadas pelas empresas aos funcionários podem representar despesas para as empresas, o que acaba fazendo com que a empresa recorra a outros tipos de motivação. Nesses casos, a motivação torna-se uma atividade mais simples, como fornecer aos funcionários informações necessárias de como desenvolver seu trabalho de maneira eficaz, parabenizá-lo por uma atividade bem sucedida, elogiar o seu desempenho de forma oral ou por meios de comunicação escrita, pedir sua opinião em determinados assuntos, mostrando que suas ideias são importantes para empresa, dar espaço para opinar sobre questões e tomar decisões relacionadas com o seu trabalho e com a sua área de atuação etc.

De acordo com Bekin (2004, p. 77), um método recorrente de motivação do funcionário é conceder-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este

procedimento motivacional deve estar incorporado ao dia-a-dia da empresa. Como instrumentos do processo de motivação o autor enumera:

1. chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
2. valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
3. integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. remuneração adequada.

3.4.2 Comunicação

Acredita-se não ser suficiente ter uma equipe altamente motivada e com grande sagacidade. É necessário, também, que ela esteja bem informada, seus integrantes estejam bem entrosados e tenham uma boa comunicação, do contrário não será possível intensificar a habilidade humana da empresa. A comunicação interna é essencial para o bom desempenho da empresa.

Entende-se como comunicação interna meios de promoção à interação entre os funcionários e suas empresas, que permitam a difusão de informações e familiaridade na convivência.

Brum (2005, p. 42) afirma que “comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que a empresa repassa informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para seus empregados”. No entanto nem toda comunicação feita a funcionários deve-se compreender como comunicação interna. Cahen (1990, p. 29) apresenta ainda a comunicação empresarial de modo distinto à comunicação interna quando afirma que essa “é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligadas aos mais altos escalões das empresas”. Ou seja, a comunicação empresarial limita-se a um grupo seletivo da empresa, enquanto a comunicação interna deve abranger a todos os níveis das organizações.

Bekin (2004, p. 98) ainda ressalva que “a maioria das empresas informa, mas não se comunica”. Ou seja, não há uma troca de conhecimentos, apenas repasse de informações, não

dando a importância necessária se a mensagem transmitida está sendo recebida, e sem manifestar receptividade à posição dos funcionários.

É preciso que as organizações estejam atentas à relevância da comunicação interna para que se estreitem os laços dos colaboradores com as empresas, tornando-os comprometidos, e conseqüentemente tornando os resultados mais produtivos.

3.4.3 Liderança

Spiller et. al (2006) explana que nas empresas onde o marketing interno faz parte da gestão organizadora, o executivo de marketing ou de comunicação torna-se uma espécie de facilitador e líder que defende a qualidade na organização, onde finalidade da organização não é apenas a produção do funcionário, mas a qualidade da produção. Para o funcionário dar o seu melhor para empresa, tornando suas atividades produtivas, é necessário que o mesmo de sinta parte essencial da empresa.

O autor também faz uma observação sobre a palavra *empowerment*, termo utilizados em trabalhos sobre endomarketing, a qual muitas vezes é traduzida como “motivação”, no entanto o autor defende que a significação da palavra seria “dar poder”. Ainda segundo o autor, a ideia do endomarketing seria da poder e autonomia para o funcionário, de modo que esse possa fazer parte das decisões da empresa em conjunto com a gestão organizadora.

A equipe gestora passa a delegar, treinar e confiar diversas atividades ao funcionário, onde este teria autonomia para desenvolver suas atividades. Desse modo, a gestão deixa de ser uma gestão gerenciadora, onde se toma decisões e repassa aos funcionários, e passa a ser uma gestão de liderança, onde é demonstrado ao funcionário o modo que a empresa pretende caminhar, e esse caminha de acordo com sua liderança. Assim a organização incorpora um estilo gerencial baseada na confiança mútua entre empresa e funcionário.

4. Metodologia

Hugo Pinto apud Vieira (2012, p.2) define a metodologia de forma insigne, como sendo o “como fazer”. Com esse conceito, a metodologia se integra como o caminho de como alcançar determinado resultado.

Lakatos & Marconi (2003, p. 83) vai além, não só conceituam método como “conjunto de atividades que permite alcançar o objeto”, mas acrescenta ser uma espécie de guia para o pesquisador, onde este poderá tomar decisões em sequência da pesquisa.

As ciências disponibilizam vários métodos científicos para efeito das pesquisas, e variam de acordo com a área de interesse. Para coleta de dados foi aplicado um questionário

aos funcionários das empresas. O questionário apresentava perguntas claras e fechadas, para que não ocorresse indução na pesquisa. Desse modo foi possível não apenas quantificar o uso do endomarketing, mas principalmente verificar como isso ocorria, ou seja, a qualidade.

A seguir, encontra-se uma breve explicação dos métodos utilizados para a elaboração desta pesquisa.

4.1 Estudos descritivos qualitativos

Sobre a pesquisa qualitativa, Denzin & Lincoln (2006) explica que esta implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que são examinados.

A pesquisa foi feita a partir de um estudo descritivo de caso, onde foram analisadas de forma qualitativa as informações obtidas. Samara & Barros (2002) indica que pesquisas qualitativas sejam realizadas por meio de entrevistas individuais ou discussão e grupos, com análises verticalizadas em relação ao objeto de estudo, identificando pontos comuns e distintos presentes nas amostras escolhidas.

4.2 Procedimentos quantitativos

Vieira (2012, p. 55) afirma que “as pesquisas quantitativas são aquelas que se propõe a explicar, por meio de dados quantificáveis, as causas, as consequências e as inter-relações entre os fenômenos”. Nesse entendimento, o propósito desta pesquisa, foi identificar as consequências do uso do endomarketing nas empresas pesquisadas.

4.2.1 Procedimentos de pesquisa

A técnica utilizada foram, a documentação indireta, por meio de pesquisa bibliográfica e a documentação direta extensiva por meio de questionários não identificados para preenchimento do pesquisado. Gil (2011, p. 121) define questionário como “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações”. O autor também preconiza que umas das vantagens do uso de questionários para pesquisas, é porque esse recurso não expõe os pesquisados à influência das opiniões de aspecto pessoal do entrevistado.

Os questionários foram aplicados em quatro empresas cadastradas na ACIJ em Jaru, estes questionários eram compostos de perguntas fechadas, que foram respondidos pelos funcionários. As perguntas apresentaram opções de respostas em que o funcionário deveriam optar por apenas uma delas.

4.3. Pesquisa Exploratória

Segundo Campi (2012), a pesquisa exploratória visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário maior retidão ao definir o problema e identificar caminhos relevantes ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para organizar meios de coletas de dados para as pesquisas de modo mais criterioso. De acordo com Vieira (2012), a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e variáveis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (contato direto).

Para Vergara (1990) validar a escolha do método ao exemplificar a pesquisa sobre o modelo brasileiro de gerenciamento como exploratória, quando não há conhecimento sistematizado sobre o objeto de pesquisa:

Investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado, acumulado. Pela sua natureza de sondagem não comporta hipóteses prévias que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Nos dias atuais, pesquisa que pretenda levantar o modelo brasileiro de gerenciamento, por exemplo, pode ser caracterizada como exploratória. (VERGARA, 1990, p. 05)

Ao utilizar-se desse método, intuito deste trabalho, foi conhecer melhor as empresas a serem pesquisadas e utilizar-se de um público mais preciso, identificando empresas que utilizam o sistema do endomarketing, e, assim, construir hipóteses mais adequadas.

4.4. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa dá suporte ao pesquisador para um comparativo de problemas já discutidos e oferece base para explorar novas áreas. Trujillo apud Marconi & Lakatos (2008, p. 57) define seu objetivo como “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas”, ou seja, por meio da pesquisa bibliográfica é possível fazer uma crítica aos resultados da pesquisa de modo comparativo.

4.5 Questionário

Segundo autores de metodologia científica, como Marconi & Lakatos (2008), os questionários podem apresentar perguntas abertas, fechadas ou mistas. A fim de apresentar uma facilidade para o entendimento do entrevistado, sem que haja interferências exteriores ao

responderem as perguntas, e para facilitar os agrupamentos nas tabulações, para análise dos dados, optou-se por desenvolver o questionário com perguntas fechadas, com opções de escolha, no entanto o entrevistado poderia escolher apenas uma das opções apresentadas.

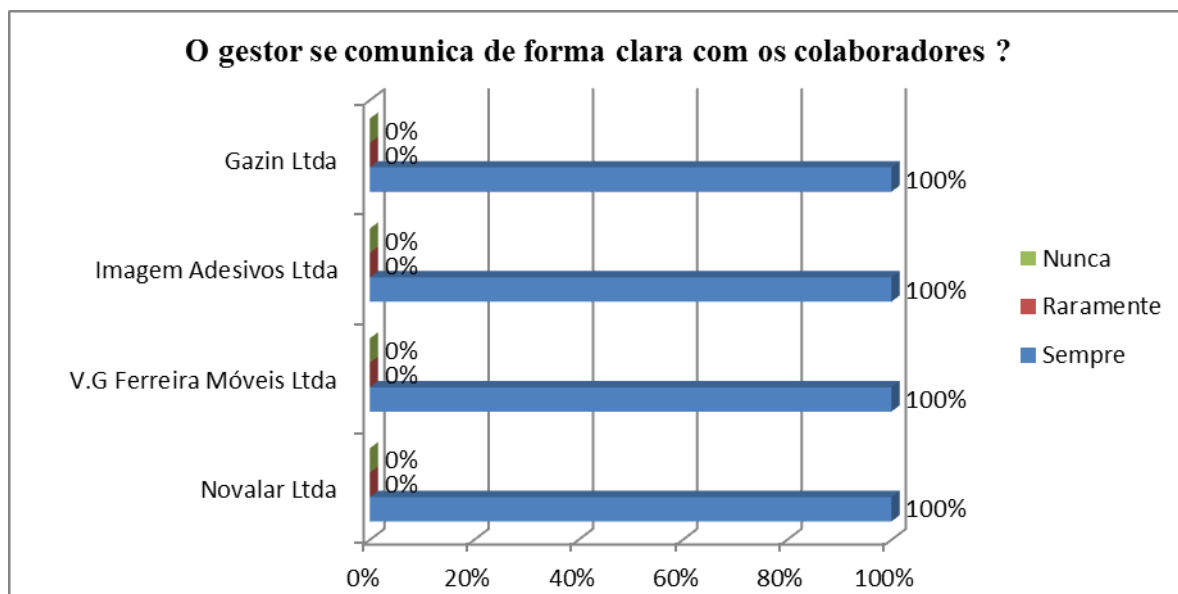
5 Análise e interpretação dos dados

Os dados coletados através de questionários aplicados aos funcionários de quatro empresas cadastradas na ACIJ, sendo estas:

- Gazin Ltda: empresa de móveis e eletrodomésticos, entre outros serviços prestados pela empresa em nível de S/A. Fundada em 13 de dezembro de 1966, na cidade de Douradina, no interior do Paraná. Atualmente conta com 243 lojas de varejos em 9 estados do Brasil. A loja pesquisada em questão atua dentro do município de Jaru há quase 20 anos e conta com um quadro de 13 funcionários, não contabilizando a equipe gerencial;
- Imagem Adesivos Ltda: empresa que atua no ramo de comunicação visual e impressão digital. Fundada em 23 de julho 2008, no município de Jaru. Há quase 10 anos no mercado, atualmente conta com um quadro de 8 funcionários, não contabilizando a equipe gerencial;
- Novalar Ltda: empresa de móveis e eletrodomésticos, conta também com fábrica de colchões e estofados e outros investimentos. Fundada em abril de 1979, no município de Ariquemes, atualmente conta com mais de 40 lojas em 25 cidades do estado de Rondônia. A loja pesquisada em questão atua dentro do município desde de novembro de 2017, contando com um quadro de 8 funcionários, não contabilizando a equipe gerencial;
- V. G. Ferreira Móveis Ltda: fundada em 2004, com nome fantasia “Atacadão dos Marceneiros”, instalada no município de Jaru. Hoje conta com 4 lojas, sendo a sede e uma filial no município de Jaru, e mais duas filiais no município de Ouro Preto do Oeste. Considerada a empresa mais completa na linha de móveis de madeira na região de Jaru e Ouro Preto. Apesar de ter seu nome “Atacadão dos Marceneiros”, a empresa também trabalha com vendas de eletrodomésticos, colchões, estofados em geral. A loja pesquisada conta com um quadro de 10 funcionários, não contabilizando a equipe gerencial.

A seguir, apresenta-se, através de gráfico, os dados coletados.

Gráfico 01.

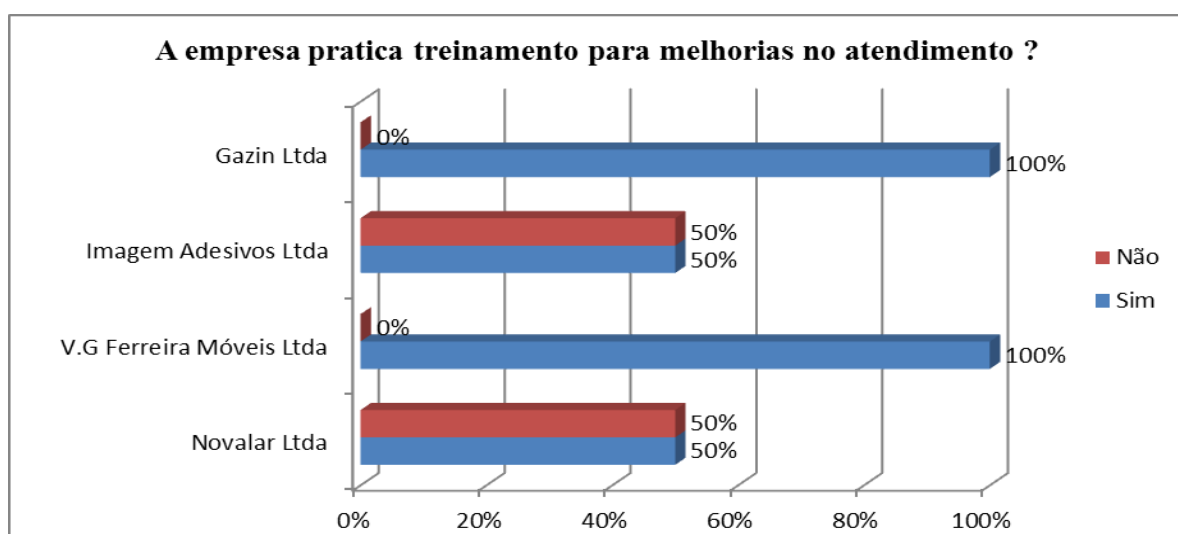


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Como já apresentado, a forma de comunicação clara entre o gestor e os funcionários é uma característica relevante do endomarketing. Por essa razão, a primeira pergunta do questionário visou identificar a forma de comunicação do gestor com os funcionários.

De acordo com o resultado obtido e demonstrado no gráfico acima, em todas as empresas pesquisadas 100% dos gestores se comunicam de forma clara com os colaboradores. Este resultado pode ser visto como ponto positivo e muito importante para o endomarketing das empresas pesquisadas.

Gráfico 02.

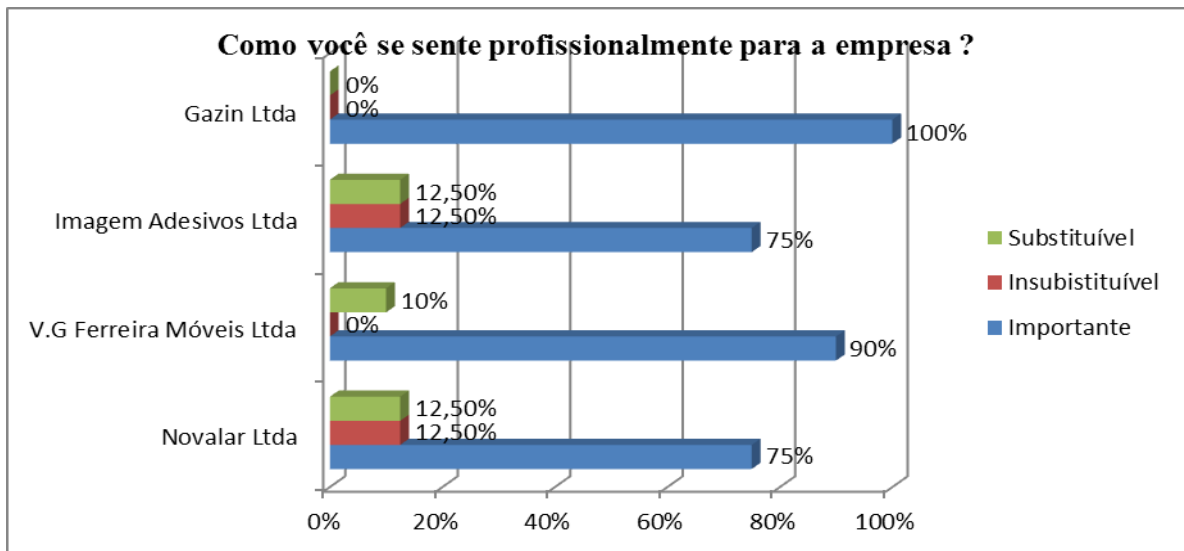


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

O atendimento pode ser considerado como um dos pontos principais no relacionamento entre cliente e colaborador. Por essa razão, a segunda pergunta do questionário buscou identificar se a empresa pratica treinamento para melhorias no atendimento.

De acordo com o resultado obtido e demonstrado no gráfico acima, em duas empresas 100% dos funcionários afirmaram que sim, e em outras duas, 50% dos funcionários responderam que sim, e 50% dos funcionários responderam que não. Nota-se com tal resultado que, na maioria das vezes, o treinamento no atendimento é levado em consideração pelas empresas que praticam o endomarketing, uma vez que a qualificação do funcionário acarretará na satisfação do cliente.

Gráfico 03.

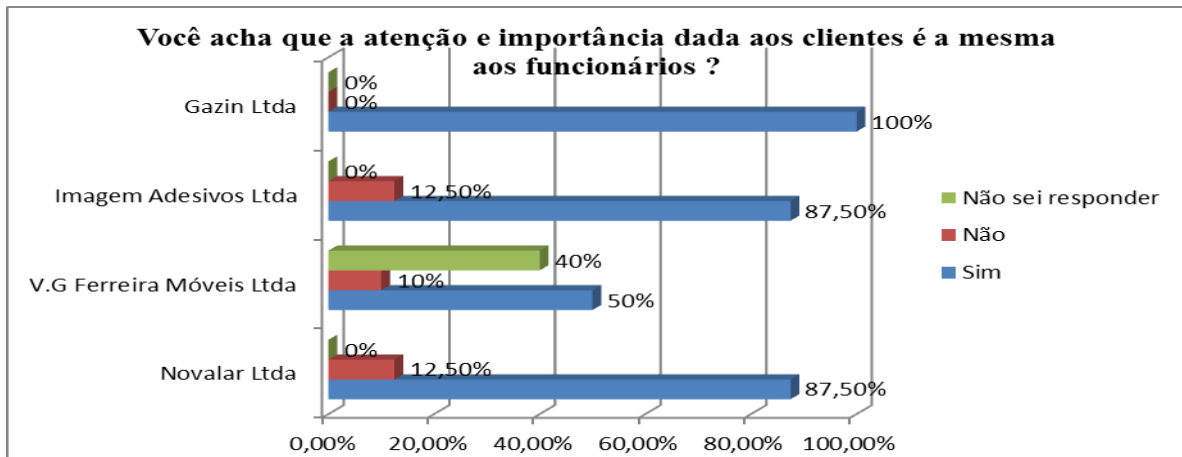


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Ao buscar entender a satisfação do colaborador, que é uma das principais características do endomarketing, a terceira pergunta questiona como ele se sente profissionalmente para a empresa.

De acordo com o resultado obtido e demonstrado no gráfico acima, a maioria das empresas tiveram resultado igual ou superior a 75% de funcionários que se sentem importante para a organização. Assim, vemos que a prática do endomarketing faz com que os colaboradores se sintam importante para a organização.

Gráfico 04.



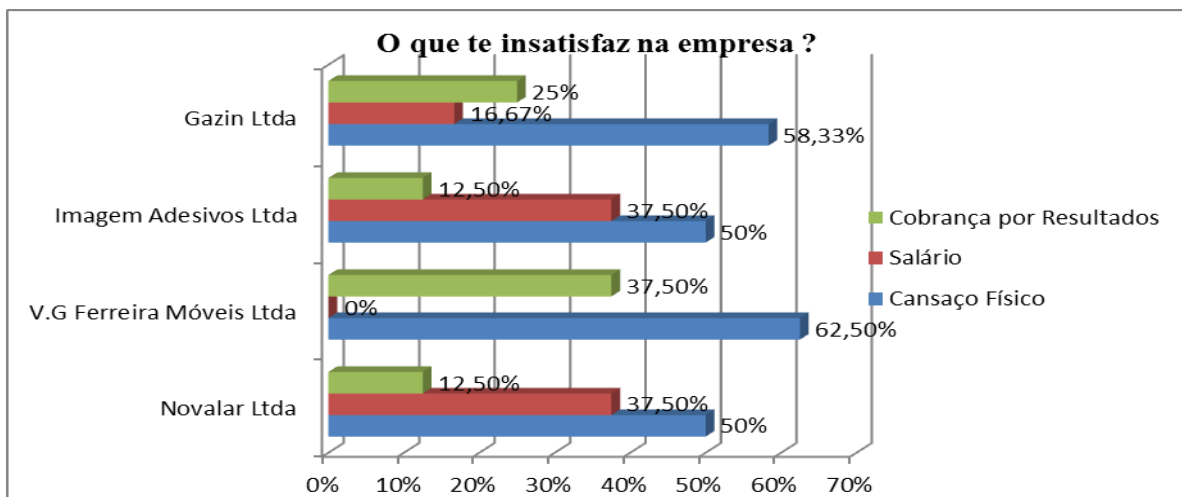
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Segundo Gronroos (2003), no conceito de endomarketing os funcionários são vistos como clientes internos, a quarta pergunta questiona se a atenção dada aos clientes externos é a mesma aos funcionários, visto que os funcionários devem ser os primeiros a serem conquistados, para que possam transmitir a imagem da empresa para os clientes.

De acordo com o resultado obtido e demonstrado no gráfico acima, três empresas obtiveram o resultado bastante positivo, e apenas uma, onde 50% dos funcionários responderam que sim, 10% que não e 40% não souberam responder.

Na maioria das empresas os funcionários sentem que recebem a mesma atenção do cliente externo, portanto pode-se afirmar que as empresas praticantes do endomarketing realmente os veem como clientes internos.

Gráfico 05.

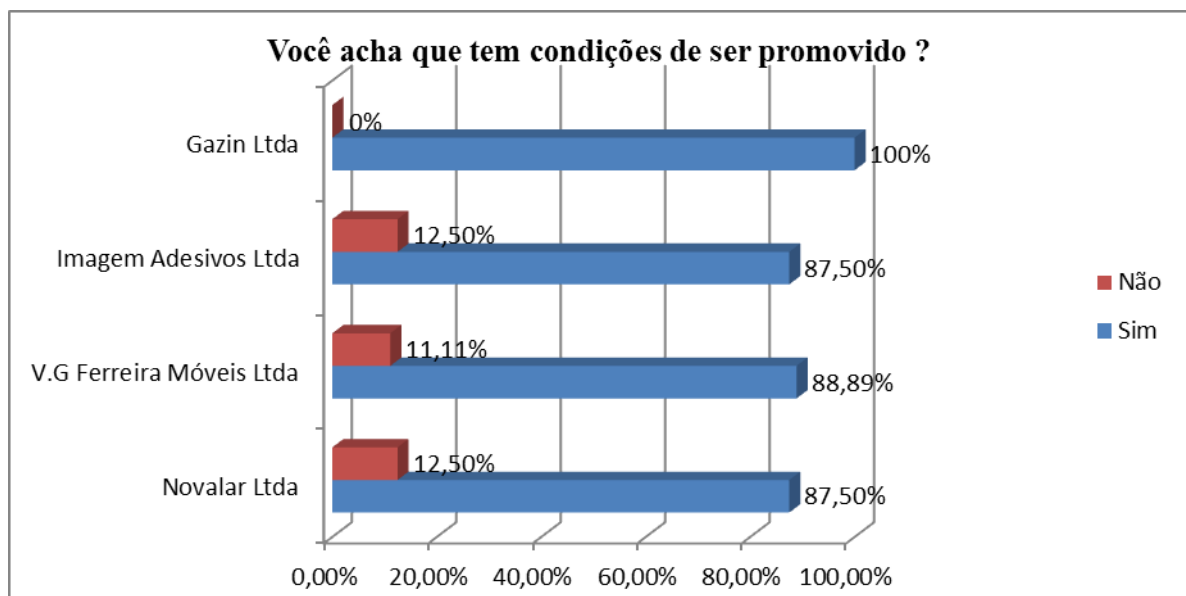


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Ainda tentando entender a satisfação do colaborador com a empresa, a quinta pergunta questiona o que o insatisfaz na empresa.

De acordo com o resultado obtido e demonstrado no gráfico acima, o resultado se divide na maioria das vezes por cansaço físico, e outras vezes por salário ou cobrança por resultados. Ainda que os funcionários se sintam satisfeitos, segundo os gráficos anteriores, ainda há fatores que os insatisfazem nas empresas.

Gráfico 06.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Buscando entender a valorização do colaborador profissionalmente dentro da empresa, a sexta pergunta questionou se ele acha que tem condições de ser promovido.

De acordo com o resultado obtido e demonstrado no gráfico acima, a maioria das empresas obtiveram resultados iguais ou superiores a 87,50% dos funcionários que acreditam ter condições para serem promovidos. Percebe-se então que as empresas oferecem oportunidades para que os colaboradores cresçam no âmbito profissional da empresa.

Gráfico 07.

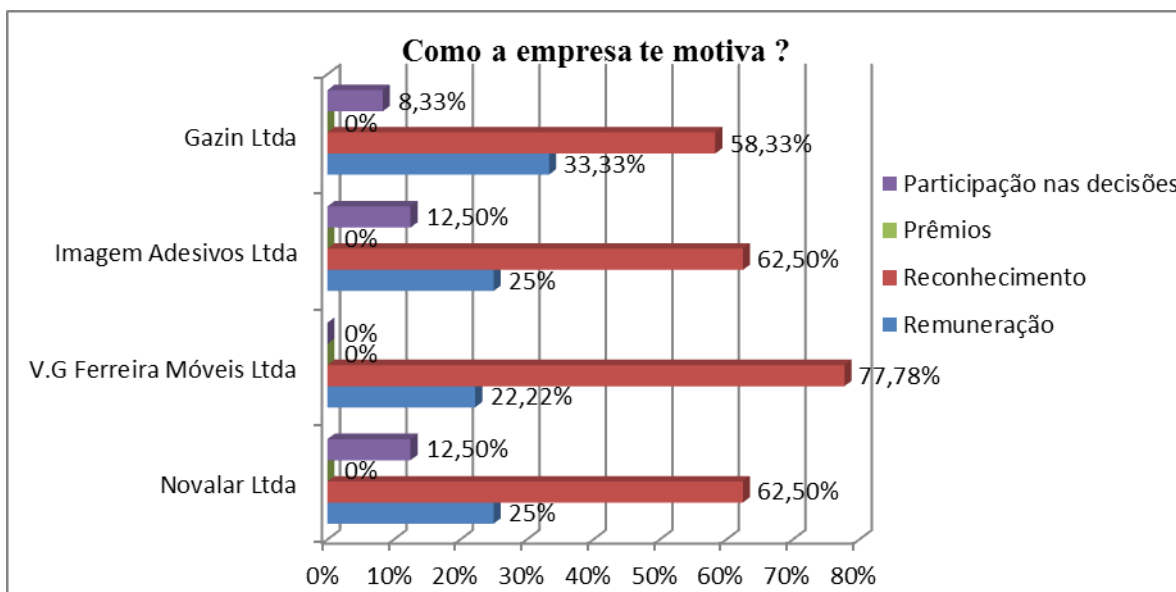


Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Observou-se neste trabalho, a motivação como a peça chave do endomarketing, por esta razão a sétima pergunta questiona se o funcionário se sente motivado pela empresa.

De acordo com o resultado obtido e demonstrado no gráfico acima, em praticamente sua totalidade o resultado foi positivo, salvo uma empresa que apresentou apenas 10% de funcionários que não se sentem motivados. De tal modo, vemos que a prática do endomarketing faz com que os colaboradores se sintam motivados pela empresa.

Gráfico 08.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Observou-se que há várias formas para motivar o funcionário em relação à empresa. Ainda minuciando sobre a motivação ao funcionário, questionamos de qual modo a empresa o motiva.

De acordo com o resultado obtido e demonstrado no gráfico acima, a maioria dos funcionários responderam que se sentem motivados por reconhecimento, alguns também responderam que se sentem motivados por meio de remuneração ou participação nas decisões.

Percebe-se que nem sempre a remuneração é a principal forma de motivação, o reconhecimento tem um peso considerável, pois faz com que o colaborador se sinta prestigiado e continue dando o melhor de si.

6. Considerações finais.

O endomarketing tem se mostrado um recurso fundamental para se criar um ambiente de trabalho saudável, com interação entre as organizações e seus colaboradores. Através de sua prática pode-se perceber uma satisfação maior entre os funcionários com as empresas, motivando-os a assumir um compromisso com estas, “vestindo a camisa” dessa organização, conscientes sobre suas metas e objetivos, não apenas trabalhando para a empresa, mas em conjunto a ela.

Sendo os funcionários o espelho da empresa, onde através desses que sua imagem será representada, as organizações, preocupadas em ir além de conquistar clientes, mas fidelizá-los, devem estar cientes de que seus funcionários são o primeiro mercado a ser conquistado, de modo que esses funcionários se empenhem em conquistar os objetivos das empresas. Para isso é necessário que estes funcionários se sintam motivados e satisfeitos com suas organizações.

Com o intuito de verificar as influências do endomarketing na estratégia das organizações, atentando se sua prática realmente acarretaria na satisfação dos funcionários, tornando-os motivados, fazendo com que se sintam, de fato, parte essencial da empresa.

O objetivo da pesquisa foi alcançado, pois ao verifica-se que todas as empresas pesquisadas apresentam características de prática do endomarketing, comunicando-se maneira clara, fornecendo treinamento para melhoria no atendimento, mostrando-se preocupada em capacitar seus funcionários, não fixando sua atenção apenas para o externo da empresa, mas buscando, primeiramente, a conquista do interno.

Foi confirmado que, ao praticar o endomarketing, as organizações fazem com que seus funcionários estejam mais satisfeitos, se sintam parte da empresa, visando oportunidade de

crescer juntamente com ela, assim, tornam-se motivados a caminhar junto com a empresa. Foi constatado na pesquisa, através de das respostas dos próprios funcionários aos questionários aplicados, que há várias formas de as organizações executarem o endomarketing, confirmando todos os exemplos levantados nos questionários pelo menos uma vez em todas as empresas pesquisadas, ainda que o reconhecimento tenha sido apontado em sua maioria significativa.

Após análise de dados da pesquisa e referencial teórico, recomenda-se para as organizações, gestores, e administradores de empresas que utilizem a prática do endomarketing, para que, valorizando seus funcionários, obtenham êxito em suas estratégias organizacionais em busca de fidelizar clientes externos. Propõe-se que desenvolvam um estudo aprofundado sobre como exercer o endomarketing, para que possam executá-lo da melhor maneira que condiz com os objetivos e administração de cada organização.

7. Referências

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JARU. Disponível em <http://acijaru.com.br/>: Acessado em 18 de junho de 2017.

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

_____. Conversando sobre Endomarketing / Saul Faingaus Bekin. – São Paulo: Makron Books, 1995.

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

_____. Endomarketing como Estratégia de Gestão. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CAMPI, M. E. Gestão contemporânea e novas praticas de mercado. São Paulo: Paco, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recurso humanos nas organizações. 4ª Edição. Barueri, SP: Manole, 2014.

COBRA, Marcos & RIBEIRO, Áurea. Marketing: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2ª Edição. Trad.: Sandra Regina Netz. Porto alegre: Artmed, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª Edição. 4ª Impressão. São Paulo: Atlas, 2011.

GRONROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e serviços. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. L994c Clima organizacional / Ricardo Luz. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008)

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico / Jean Pierre Marras. 14ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENDES, Regina. Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno, 2004.

SAMARA, Beatriz Santo & BARROS, José Carlos de. Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia. 3ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. Gestão de serviços e marketing interno. 3ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006

VECCHIO, Robert P. Comportamento Organizacional: conceitos básicos / Robert P. Vecchio. Trad.: Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de Pesquisa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 1990.

VIEIRA, José Guilherme Silva. Metodologia de Pesquisa Científica na Prática. Curitiba: Editora Fael, 2012.