

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO

AUGUSTO BANDEIRA CUNHA  
RODRIGO RICARDO MARTINS DE MOURA  
WOLFENSON DOUGLAS GOMES DA SILVA

**O IMPACTO DAS AÇÕES DO ENDOMARKETING NO  
GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO  
SUPERMERCADO EXTRA - RECIFE/PE: ESTUDO DE  
CASO**

AUGUSTO BANDEIRA CUNHA  
RODRIGO RICARDO MARTINS DE MOURA  
WOLFENSON DOUGLAS GOMES DA SILVA

**O IMPACTO DAS AÇÕES DO ENDOMARKETING NO  
GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO  
SUPERMERCADO EXTRA- RECIFE/PE: ESTUDO DE  
CASO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito para obtenção do título de tecnólogo em Administração.

Professor Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

C972i Cunha, Augusto Bandeira

O impacto das ações do endomarketing no grau de motivação dos colaboradores do supermercado extra - Recife/PE: estudo de caso / Augusto Bandeira Cunha, Rodrigo Ricardo Martins de Moura, Wolfenson Douglas Gomes da Silva. - Recife: O Autor, 2022.

39 p.

Orientador(a): Me. Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Endomarketing. 2. Motivação. 3. Cliente Interno. I. Moura, Rodrigo Ricardo Martins de. II. Silva, Wolfenson Douglas Gomes da. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos concedido essa oportunidade para chegarmos até aqui com saúde e muita dedicação.

Aos nossos familiares por ter nos incentivado.

À nossa orientadora Myllena Karina, nosso muito obrigado por ter nos guiado com o trabalho já em andamento, concedendo total conhecimento e muita paciência para a conclusão.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos  
nós ignoramos alguma coisa. Por isso,  
aprendemos sempre.”  
(Paulo Freire)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	12
<b>3 RESULTADOS</b> .....	14
<b>3.1 ENDOMARKETING- SEÇÃO 1</b> .....	14
3.1.1 PRINCÍPIOS DO ENDOMARKETING.....	14
3.1.2 SEIS PRINCÍPIOS DO ENDOMARKETING.....	16
3.1.3 COMPOSTO DO ENDOMARKETING.....	19
<b>3.2 MOTIVAÇÃO- SEÇÃO 2</b> .....	22
3.2.1 AS NECESSIDADES HUMANAS. ....	23
3.2.2 CLIENTE INTERNO.....	25
3.2.3 PERFIL DO CLIENTE INTERNO DE ACORDO COM SUA GERAÇÃO...	26
<b>3.3 DADOS E RESULTADOS SEÇÃO 3</b> .....	29
3.3.1 AÇÕES DO ENDOMARKETING NO SUPERMERCADO.....	29
3.3.2 GRAU DE MOTIVAÇÃO.....	32
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37
<b>ANEXO</b> .....	39

## O IMPACTO DAS AÇÕES DO ENDOMARKETING NO GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO SUPERMERCADO EXTRA - RECIFE/PE

Augusto Bandeira Cunha

Rodrigo Ricardo Martins de Moura

Wolfenson Douglas Gomes da Silva

Me. Brian Victor Lima da Siva<sup>1</sup>

**Resumo:** O endomarketing consiste em ações e ferramentas do marketing voltadas para dentro das organizações, visando comprometer, satisfazer e passar uma imagem positiva para seu cliente interno, ou seja, seus colaboradores. As organizações, visando cada vez mais espaço no mercado e saindo na frente em relação à concorrência cada dia mais forte, busca essas ações e ferramentas para melhorias e motivação a seu cliente interno. O endomarketing tem sido uma peça importante no cenário competitivo que é o varejo, ele faz com que o ambiente seja agradável e seus colaboradores estejam motivados a exercer as funções diárias em busca dos resultados da organização. Com o ambiente estruturado e dinâmico foi visto que a empresa é comprometida com a comunicação interna e a motivação para que seus colaboradores exercem suas atividades e que reflitam positivamente. Portanto, o trabalho tem como tema o impacto das ações do endomarketing no grau de motivação dos colaboradores da unidade do Supermercado Extra- Recife/PE: um estudo de caso. Dessa forma, este estudo tem o objetivo de investigar o impacto das ações do endomarketing no grau de motivação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Motivação; Cliente Interno.

---

<sup>1</sup> Professor(a) da UNIBRA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento. E-mail para contato: mr.brianlima@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem o objetivo de investigar e entender as ações do endomarketing e qual o grau de motivação dos seus colaboradores da rede de supermercado Extra. Na opinião de Costa (2012), o Endomarketing é um processo que gerencia, alterna e dá continuidade na utilização das ferramentas multidisciplinares de incentivo, com a intenção de impulsionar a motivação dos indivíduos com o seu trabalho e garantir os objetivos estratégicos da organização. Atualmente as organizações estão preocupadas em como se manter no mercado, e se tornarem competitivas, para isso, o conhecimento e informação são extremamente necessários.

Segundo Bekin (1995), quem sustenta o estudo e o domínio são os indivíduos, assim, pode-se afirmar que é ele o grande diferencial competitivo das organizações. Nesse sentido, ações de endomarketing são utilizadas de acordo com a gestão de pessoas e os processos de cativar, executar, gratificar, praticar, assegurar e acompanhar pessoas, são trabalhados com a finalidade de motivar e satisfazer seus colaboradores (CHIAVENATO, 2008). Assim há uma troca entre organização e colaborador, em que torna as ações claras e objetivas na organização de forma a balancear os objetivos pessoais de cada um com os objetivos da empresa, fazendo com que dividam a mesma visão sobre o negócio da organização.

Torna-se mais evidente a necessidade e a importância do endomarketing dentro das organizações, pois a melhoria na comunicação interna motiva os funcionários, refletindo no desenvolvimento de suas atividades, garantindo um melhor resultado para a sua organização (TAVARES, 2010).

O termo endomarketing é uma ferramenta usada nas organizações e seu conteúdo expõe técnicas de como trabalhar o público interno, na tentativa de valorizar o seu capital humano e suas formas de trabalhar a capacitação e o treinamento de crescimento profissional, elaborando ideias e gerando melhores resultados. O cliente interno, ou seja, os colaboradores da organização pode ser um grande trunfo na conquista deste destaque no mercado. Diante disso, nos objetivos específicos, complementando a pesquisa, buscamos identificar as ações do endomarketing utilizadas na empresa, avaliando o grau de motivação dos colaboradores e analisando os resultados da pesquisa.

Portanto, através do Endomarketing, o colaborador é reconhecido como parte principal da organização e os gestores devem se aproximar cada vez mais dos seus

funcionários, fazendo com que todos andem juntos com o mesmo objetivo e isso pode ser iniciado com uma comunicação interna eficaz, levantando a motivação e valorização do funcionário, que passa a ser um ideal para sobrevivência das organizações.

De acordo com o que diz Dotto e Silva (2007), com meios eficazes e processos organizados, o endomarketing aumenta e fortalece as relações internas e o envolvimento levando a maior satisfação dos colaboradores e conseqüentemente a melhoria dos resultados da empresa. Atuando nos interesses entre a empresa e seus colaboradores e utilizando técnicas eficientes de comunicação e de motivação através de incentivos tangíveis e intangíveis, o endomarketing é mais uma importante ferramenta para o sucesso da organização.

A motivação pode ser vista e explorada como uma peça primaria dentro da ferramenta do Endomarketing, pois com ela os colaboradores estarão engajados em prol do sucesso da empresa e saberão que este sucesso é deles também. Tavares (2010) diz que motivação se denomina um dos enfoques básicos ao gerenciarmos o endomarketing: a motivação deve ser representada pelas atitudes dos funcionários, à medida que a empresa motiva o colaborador, ele está sempre mais ágil e desempenhando suas atividades.

As atividades serão realizadas com maior eficiência e os resultados mais eficazes, devido a um empenho maior por parte dos colaboradores que se sentirão responsáveis pelas atividades e, assim, os clientes externos seriam os mais beneficiados com garantia de uma melhor satisfação de suas necessidades e superação de expectativas, pois o desempenho do Endomarketing levaria a esta satisfação plena. Segundo Argenti (2006), o colaborador, após ações de endomarketing, torna-se mais motivado, produtivo, mais ciente da importância de seu trabalho e da necessidade de se envolver mais em determinado objetivo.

Em Schermerhorn, Hunt & Osborn (1998, p 86), afirma-se que a motivação como as forças de dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. O nível é quanto a pessoa se esforça, ou seja, do quanto ela trabalha (por exemplo, pouco ou muito); direção é o que indivíduo escolhe fazer quando está diante das alternativas possíveis, isto é, se vai utilizar o esforço, visando à qualidade ou à quantidade do produto; persistência se refere há quanto tempo a pessoa continua numa certa ação (por exemplo, desiste na dificuldade, ou continua tentando).

Dessa forma, o trabalho visa diagnosticar os impactos do endomarketing no grau de motivação dos colaboradores dentro da organização. Além de descrever a possibilidade de inserir ou reforçar a aplicação do endomarketing na organização, identificar o nível de satisfação e aproveitamento do endomarketing pelos colaboradores e descrever como a motivação está dentro do processo do endomarketing. Para concluirmos, foi realizada uma entrevista com a colaboradora responsável pelos Recursos Humanos, além de ter sido aplicado um questionário com os funcionários do supermercado.

## 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para aprofundamento e entendimento sobre o tema endomarketing, foi utilizada uma metodologia qualitativa, que segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa das situações existentes, significando que seus pesquisadores avaliam e estudam em seus cenários naturais. E pode ser considerada também uma pesquisa quantitativa, que segundo Silva (2005), a sua forma de abordagem é traduzida em números as opiniões e informações, para serem classificadas e analisadas. Por tanto Gil (2002) diz:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como intuito principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p.41).

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa realizada é denominada exploratória e explica o impacto das ações do endomarketing dentro do supermercado Extra, que de acordo com Gil (2007), esta pesquisa tem o foco no desenvolvimento de ideias ou incentivo dos seus colaboradores. Proporciona maior convívio com o problema e seu planejamento é bastante ajustável. São realizadas por meio de levantamento bibliográfico ou entrevista com o presente trabalho. Utilizando uma pesquisa semiestruturada, ela foi aplicada com o intuito de coletar informações de como o endomarketing e suas ações foram utilizadas no supermercado e se as ferramentas são positivas ou negativas na visão dos colaboradores.

Para Manzini (1990/1991, p. 154), “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões ligadas às situações momentâneas à entrevista”. Para isso, criamos um questionário em que buscamos entender em que grau a motivação dos funcionários estava dentro do supermercado de acordo com o andamento do endomarketing. De acordo com Parasuraman (1991), o questionário é um grupo de perguntas que gera dados para atingir os objetivos de um estudo, sendo muito importante na pesquisa científica.

A metodologia escolhida para esta pesquisa tem o intuito de investigar os impactos do endomarketing no grau de motivação dos colaboradores, buscando entender seus métodos e suas ferramentas. Segundo Yin (2005):

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (YIN, 2005, p. 32)

Segundo Goode e Hatt (1975), o estudo de caso pode nos aprofundar na ampliação, nas características e nos aspectos de qualquer unidade social: o indivíduo; um núcleo familiar; um grupo social; uma empresa pública ou privada. O mesmo permite que se organizem todos os dados do objetivo estudado. Segundo o autor, o estudo de caso permite que possamos entender o assunto detalhadamente e uma percepção de como o assunto é abordado e está sendo inserido ou utilizado na organização.

Para chegarmos aos resultados das informações colhidas, foi elaborado um questionário com 10 questões abertas no Microsoft word. O mesmo foi utilizado na pesquisa de campo realizado na empresa. Que de acordo com Gil (2009), é uma forma de investigar com questões de propósito em obter informações. Sendo assim, foram coletados os dados sobre as ações do endomarketing e a motivação dentro da organização, e a partir disso, elaboramos a seção de dados e discussões. Portanto, Bauer e Gaskell (2002), destacam que a análise dos dados é um método com o objetivo de produzir inferências de um texto para seu contexto social objetivo.

### **3 RESULTADOS**

Os resultados deste estudo são direcionados ao setor de varejo, especificamente no ambiente do supermercado Extra, abordando o tema endomarketing e motivação com um nível de investigação teórico e aprofundado por meio de um estudo de caso, considerando os conceitos mais importantes.

#### **3.1 ENDOMARKETING**

O Endomarketing é importante e necessário, pois através de seus métodos e processos possibilita à organização conhecer o seu cliente interno e estabelecer uma relação produtiva com ele, podendo diagnosticar suas necessidades e posteriormente atendê-las, estimulando-o em suas atividades, que por sua vez, produzirá com produtividade e qualidade. Segundo Gronroos (1990):

O endomarketing funciona como um processo holístico de gerenciamento, que visa integrar as múltiplas funções da organização de duas formas: primeiro, assegurando que os empregados de todos os níveis da organização participem ativamente no contexto de um ambiente que se volta para a preocupação com o cliente; segundo, assegurando que todos os envolvidos sejam preparados e estejam suficientemente motivados para atuar de forma orientada na prestação de serviços. (GRONROOS, 1990, p. 145).

A partir disso, o endomarketing pode ser considerado uma ferramenta de extrema importância para as organizações, pois ele propõe ações que atingem diretamente o clima organizacional e o andamento das suas atividades. Bekin (2004) afirma que o objetivo do endomarketing é utilizar o conhecimento para que a empresa esteja apta a prosseguir competitiva no novo cenário que a rodeia, o conhecimento deve ser dividido entre componentes de todos os níveis da organização.

##### **3.1.1 PRINCÍPIOS DO ENDOMARKETING**

O que deu início ao endomarketing foi à desinformação dos funcionários sobre os objetivos da organização, e a pouca ligação entre os setores. Bekin (2004,

pag.6) concluiu que para melhores resultados você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe.

É necessário aprimorar seus pilares para obter resultados e solucionar problemas complexos dentro das ferramentas do endomarketing. Bekin (2004) ressalta que a importância de manter um alto grau tanto de informação quanto à comunicação com o cliente interno é que determina que a empresa siga uniformemente na mesma direção.

Segundo Costa (2012, p. 55), “os objetivos do Endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização”. Já Bekin (1995, p.17) afirma que os objetivos do Endomarketing são:

- Facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo essas relações;
- Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Para Gronroos (2003, p. 411), o objetivo do Endomarketing trata de:

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira. GRONROOS (2003, p. 411).

Segundo Costa (2012), é válido considerar como objetivos complementares do marketing interno:

- Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização;
- Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho alinhado à missão e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização;

- Garantir a adaptação constante da empresa às mudanças em seu ambiente de negócios, como forma de manter sua competitividade, simultaneamente à preservação de sua ideologia central;
- Favorecer uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas as partes;
- Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação de sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências do mercado;
- Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.

### **3.1.2 OS SEIS PRINCÍPIOS DO ENDOMARKETING**

O endomarketing é um diferencial para a organização que se tratar de um programa que visa estabelecer uma relação de qualidade entre a organização e seus colaboradores. Afinal, não é qualquer empresa que se preocupa com o seu público interno e que se dispõe a tal adesão, uma vez que esta exige investimentos financeiros, tempo e pesquisa. De acordo com Costa (2012):

É importante salientar que estamos falando sobre um processo de alta relevância estratégica para a organização. O Endomarketing proporciona diferenciação competitiva ou comparativa através de pessoas, portanto, para entender o endomarketing, é preciso entender os seis princípios estratégicos que o norteiam. (COSTA, 2012, p. 56).

Para isso, é importante que compreendamos os seis princípios do Endomarketing. O Endomarketing viabiliza indiretamente o marketing da empresa com seus clientes, na maioria das vezes é o colaborador, seu cliente interno quem está em contato direto com o consumidor de produtos e serviços, ou seja, seu cliente externo. Neste aspecto, Bekin (2004) coloca que deve ser praticada: a execução de trocas, visando à criação de relacionamentos contínua com o público interno da organização, buscando, dessa forma, envolver as pessoas para que as relações possam ser fortalecidas no âmbito empresarial e contribuir para uma boa imagem da empresa com os colaboradores que estão inseridos nas suas ações.

De acordo com Costa (2012, p. 57), leva a consequência dessa relação ao campo de atuação da empresa, indicando que há uma relação causal entre o que a empresa oferece ao empregado e o que este oferece ao mercado, ele diz também que,

quanto melhor for essa relação, mais respaldo competitivo e legitimidade a organização terá em seu campo de atuação [...] significa dizer que os valores transacionais internos serão os mesmos valores negociais externos. Logo, o empregado só será capaz de oferecer ao mercado aquilo que a empresa lhe oferece. (COSTA, 2012, p.57).

A relação da empresa com o mercado somente poderá ser de qualidade se a relação entre ela e seus colaboradores também for de qualidade. Há, portanto, uma relação de implicação entre a sua relação com os colaboradores e o mercado.

Assim, chegando ao princípio da motivação e no engajamento as pessoas, tanto na vida pessoal quanto na profissional, têm atitudes para realizar determinadas tarefas quando estas são deliberadas por motivação e vontade. Portanto, é sempre importante que o colaborador esteja motivado com o seu trabalho para que possa executá-lo com êxito. Brum (1994) diz,

[...] com um alto nível de motivação e um clima favorável ao crescimento pessoal e profissional de cada um, a empresa pode ter o funcionário como um 'agente de marketing'. E esse Marketing será intuitivo. (BRUM, 1994, p.132).

As pessoas estão nas empresas para tomar decisões, e decisões corretas significam a estratégia empresarial colocada em prática – é dessa forma que o engajamento se revela (COSTA, 2012, p. 57).

Portanto, além da motivação, é muito importante que o colaborador esteja comprometido com os objetivos da organização, sempre buscando as soluções com maior certeza possível e visando colaborar ativamente para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Com isso, muitas empresas estão se preocupando em oferecer aos seus colaboradores um ambiente profissional promissor, onde as pessoas queiram fazer parte daquele “time” e contribuir com ele através do seu trabalho.

Esta decisão de se tornar uma boa empresa para trabalhar, proporcionando ambientes de trabalho agradáveis, é também um diferencial diante à concorrência, pois torna a empresa mais competitiva, uma vez que despertará o desejo das pessoas de trabalharem e estarem mais envolvidas com o trabalho, gerando bons

resultados. Já a competitividade entre a concorrência no mercado existe, porém, não é o único foco. Empresas melhores para as pessoas trabalharem também são as que mais rendem, são sólidas e competitivas. Segundo Costa (2012),

[...] As pesquisas nacionais, como as realizadas por revistas de grande circulação que estabelecem rankings das melhores empresas para trabalhar no Brasil, demonstram de maneira incontestável que, na média, quanto mais próxima ao topo do ranking, maior é a lucratividade e a rentabilidade sobre patrimônio líquido da organização. (COSTA, 2012, p. 58).

Com isso, as empresas buscam crescer e junto com sua equipe chegar ao sucesso em que mais buscam nesse meio competitivo. Para sua subjetividade nos meios, Brum (2000, p. 43) afirma que: “o importante é que a empresa seja a “número um” para o seu funcionário e que ele acredite e lute para mantê-la neste patamar”.

Já a empresa para ser a marca preferida do mercado, precisará constituir altíssimo grau de orgulho por parte de seus colaboradores. “Trata-se de um raciocínio linear e aplicável a qualquer organização, de qualquer porte”. (COSTA, 2012, p. 59).

Portanto, para que as empresas sejam reconhecidas pelo mercado por determinado diferencial, é preciso que ela seja reconhecida internamente pelo seu público interno por um diferencial semelhante. A empresa será incoerente ao exigir que seus vendedores ofereçam um bom atendimento aos clientes caso ela trate mal os seus colaboradores, por exemplo.

Na sua mutualidade, a relação entre empresa e colaborador se baseia principalmente na troca, ou seja, o colaborador oferta o seu trabalho e a empresa paga por ele. O que a empresa oferece aos colaboradores precisa ser precificado, ou seja, precisa ficar claro que não se trata de uma doação, e sim de uma troca, pois se os colaboradores entenderem que alguns benefícios estão sendo dados, a empresa corre o risco de eles avaliarem que é obrigação dela oferecer tais benefícios a eles. Costa (2012) afirma que:

Se, no marketing, a precificação é estratégica, no endomarketing, também é preciso agregar valor às ofertas da empresa para que as pessoas paguem com seu trabalho na forma de um desempenho superior. A empresa precisa, então, vender, colocando preço ao deixar claro o que espera em troca daquilo que oferece. (COSTA, 2012, p. 60).

A empresa, ao invés de dar um benefício (parte de uma bolsa de um curso, por exemplo), pode vendê-lo. Ao financiar parte de um curso para o seu colaborador, a empresa pode exigir uma atuação em um grau maior do que antes da realização

do curso exercido, até porque este curso poderá proporcionar ao colaborador certo conhecimento, que pode ser inserido na própria organização.

Em uma visão similar, Bekin (1995, p. 61) coloca que a relação de troca entre empresa e funcionário deve ser bem objetiva. Ele sugere, inclusive, o que pode ser trocado entre as partes: “enquanto a empresa deve oferecer segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional, o empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade e empenho”, por exemplo.

Portanto, entende-se por reciprocidade que:

Trata-se de uma relação dual, que tanto mais próspera se torna quanto maior for à maturidade e a noção de corresponsabilidade de seus partícipes. É a partir do princípio da reciprocidade que se fortalece o compromisso de parceria entre organizações e seus empregados. (COSTA, 2012, p. 61).

Para conquistar e firmar um bom contato com o público interno é necessário que a organização reforce esta relação através da reciprocidade e da comunicação interna. Costa (2012) afirma que não é só importante falar às pessoas, mas ouvir também, reforçando o estudo dos seis princípios do endomarketing, explica-se seu composto.

### **3.1.3 O COMPOSTO DE ENDOMARKETING**

O Endomarketing pode ser entendido como um modelo de marketing voltado para o público interno, onde ele obtém grande parte das essências presentes no marketing. De acordo com Brum (2000):

Marketing é o negócio visto pelo seu resultado final, ou seja, pelo ponto de vista do consumidor. Quando o marketing é voltado para dentro, a regra também permanece a mesma: é a percepção do funcionário sobre a empresa e seus processos de gestão. (BRUM, 2000, p.39).

É necessário então que a empresa consiga, de certa forma, conquistar e seduzir seus colaboradores, como faz o marketing com os consumidores. Costa (2012, p. 61) salienta esta necessidade, porque “da mesma forma que o marketing vende produtos, o endomarketing gera demanda, fomenta a imagem e “comercializa” a empresa a seus colaboradores”.

Já que para entender o composto do Endomarketing, é necessário relembrar a importância do Mix de Marketing (os 4 P's de Marketing), também conhecido como composto de Marketing. Esta revisão ao Mix de Marketing é necessária para compreender a comparação das variáveis correspondentes aos dois compostos (de Marketing e Endomarketing). Portanto Kotler e Armstrong (2007) diz que:

O Mix de Marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupo de variáveis conhecidas como os 4 P's: produto, preço, praça e promoção. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 42).

Vejamos os significados dos 4 P's, de acordo com Kotler e Armstrong (2007):

- Produto: significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo (variedade, design, características, embalagem, etc.);
- Preço: é a quantia de dinheiro paga para obter o produto (preço de tabela, descontos, prazo de pagamento, etc.);
- Praça: envolve as atividades da empresa que disponibilizam produtos aos consumidores (canais, cobertura, variedade, logística, etc.);
- Promoção: envolve as atividades que ligam os pontos fortes do produto e convencem os consumidores a comprar (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, etc.).

Com o propósito para a empresa conseguir atrair os consumidores e fazer com que eles comprem os seus produtos, ela utiliza o Mix de Marketing como uma ferramenta que trabalha a seu favor, na promoção de seus produtos.

Segundo Costa (2012, p. 65), tomando como base algumas abordagens sobre o composto do Marketing interno, apresenta a sua visão sobre o agora chamado “composto de Endomarketing”, sendo este bastante semelhante aos 4 P's do marketing moderno, porém, cuidadosamente revistos para a aplicação ao Endomarketing:

• **Empresa:** É o produto, pois é de certa forma, vendida às pessoas, não somente enquanto instituição, mas a partir de tudo aquilo que entrega a elas em troca de seu trabalho, caracterizado por um caminho de benefícios, formado de objetivos e subjetivos, gerando motivação, aproximando à noção de valor percebido;

• **Trabalho:** É o preço, significa o valor que as pessoas pagam pelo que recebe da organização, similar ao desempenho mobilizado junto à organização;

- **Ambiente:** É o ponto e representa o local, físico ou virtual, onde a relação de trabalho entre pessoas e organização acontece, em duas dimensões: tangível e intangível. A primeira se refere às instalações da empresa e suas qualidades, tais como ergonomia, estética e funcionalidade. A intangível une os aspectos favoráveis ao clima organizacional, ou seja, às qualidades do ambiente interno percebidas na organização e que inspiram seu comportamento;

- **Comunicação interna:** É a promoção, representando o sistema integrado de canais internos de comunicação da empresa, suas iniciativas de relacionamento com os colaboradores, suas campanhas internas de publicidade e propaganda, estruturas de mídia e suas práticas e políticas de comunicação direta. Através do composto do endomarketing, a organização poderá combinar as variáveis para produzir a resposta que deseja do público alvo, neste caso, os seus colaboradores.

### 3.2 MOTIVAÇÃO

Há uma quantidade crescente de discussão no mundo corporativo sobre temas como trabalho em equipe, engajamento de funcionários e muito mais. Portanto, para uma empresa ter sucesso nos negócios, ela deve envolver seus funcionários, participar de seu trabalho e se esforçar para atender às necessidades da empresa e, em certa medida, às suas próprias necessidades. Maximiano (2010) diz que a palavra motivação é usada com diversos significados. Pode-se falar em várias atividades como, por exemplo: estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo não fazer nada. A palavra motivação indica causas ou motivos que produzem determinada maneira, seja ela qual for.

No início da Revolução Industrial, a motivação não era analisada de uma forma clara, os chefes puniam os colaboradores quando julgavam necessário, o que era quase sempre, já que, naquela época, os colaboradores não tinham direito a quase nenhum descanso e benefícios, só obrigações. Ademais, eram punidos com cortes no salário e cobrança de mais produtividade, forma encontrada para motivar os colaboradores nas suas 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.

O Endomarketing faz com que os seus colaboradores se sintam como peça mais importante para os objetivos da organização, pode ajudar para que a motivação seja algo generalizado. Pensando 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 sente sua autoestima elevada e sua autorrealização na participação das decisões, por ser ouvido pela liderança da organização, por tomar conhecimento de todas as atividades em exercidas e etc.

Assim, o desafio das empresas é motivar seus funcionários. Na verdade, o desafio das empresas é motivar os funcionários, porque está dentro de nós, é uma coisa pessoal, variando por pessoa. Tudo o que você pode fazer é motivar alguém a se sentir realizado e realizado a realizar algo. Vale ressaltar que algumas pessoas podem ter motivação para realizar determinadas atividades e outras não, dependerá do nível de interesse da pessoa em tais atividades. Segundo Bekin (2004, p.89), “a

motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na visão do endomarketing precisam ser integrados ao cotidiano da empresa e, para tal, requerem sempre reforço e renovação”. Portanto, Maximiano (2010) afirma que não há um estudo generalizando a motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição. Na administração, uma pessoa motivada significa uma pessoa que demonstra elevada disposição para fazer uma tarefa de qualquer natureza.

Quando uma empresa tenta satisfazer seus clientes internos, isso resulta em conhecer suas atividades e fornecê-lo com treinamento, benefícios, remuneração adequada, reconhecimento, incentiva você a obter produtos e serviços da empresa e proporcionam liberdade de participação ao tomar uma decisão, sentem-se motivados e prontos para servir com qualidade, e o desempenho de cada pessoa também depende de sua motivação.

Bekin (2004) 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).

A partir disso, pode-se dizer que motivação é o que sentimos quando temos interesse em realizar uma atividade e nossas necessidades intrínsecas para alcançar nossa satisfação. Inerentemente relacionadas com as necessidades humanas. Para entender, é essencial o domínio dos aspectos da motivação e duas das teorias mais amplamente difundidas sobre as necessidades humanas: a hierarquia das necessidades de Maslow e a dos dois fatores de Herzberg.

### **3.2.1 AS NECESSIDADES HUMANAS**

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 colaborador tem sua autoestima alta e sua autorrealização elevada com a participação nas decisões, por ser ouvido pela liderança da sua organização, por tomar conhecimento de todas as suas atividades, desafios e etc.

Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco partes na figura de uma pirâmide. Para Maslow, à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia

vão sendo satisfeitas, o indivíduo buscará satisfazer às mais altas. Para ele, os indivíduos podem subir e descer na hierarquia de acordo com as diversas situações expostas. Hierarquias mostradas na figura abaixo:



**Figura -teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

**Fonte Maximiano (2010)**

Maximiano (2010) explica que na base da pirâmide, sendo a principal, estão as necessidades básicas ou fisiológicas: referente às necessidades de respirar, comer, dormir, etc.; em seguida estão as necessidades de segurança: uma proteção contra ameaças, garantia da falta de perigos; logo após estão às necessidades sociais: referentes ao convívio social e ao status à frente da sociedade. Acima estão as necessidades de estima: referente à estima tanto por parte dos outros indivíduos quanto a própria autoestima, realização, aprovação, reconhecimento etc.; e no topo, estão as necessidades de autorrealização: referente ao que sentimos quando estamos satisfeitos com algo realizado e o objetivo alcançado.

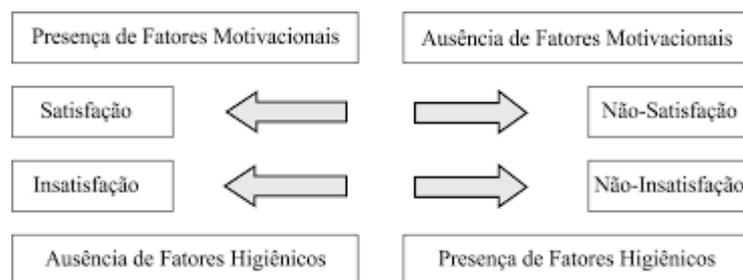
De acordo com Costa (2012), os colaboradores também têm necessidades de natureza social e psicológica, diretamente relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Não apenas estrutura física, instalações e condições para o desempenho da tarefa são motivadores. Há uma série de fatores intangíveis, como autoestima e autorrealização, que são geradores de motivação.

Visto que é impossível para a empresa satisfazer todas as necessidades de seus colaboradores, entretanto, ela tem contribuição direta para a realização das necessidades nos níveis mais altos na hierarquia, autoestima e autorrealização, que estão ligadas com a motivação.

Ainda em Maximiano (2010), ele apresenta outra teoria de destaque no campo das necessidades humanas: a teoria dos dois fatores de Herzberg. Frederick

Herzberg, psicólogo norte-americano (1923 – 2000), que divide as necessidades em duas categorias: os fatores higiênicos e motivacionais. Fator higiênico é localizado no ambiente de trabalho. São extrínsecos, nessa categoria apresenta: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento entre os colegas de trabalho e etc. Os fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito à autorrealização e reconhecimento do trabalho. Esta categoria traz conteúdo do trabalho em si, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento e etc.

Pode-se afirmar que “se estiverem presentes os fatores higiênicos, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar satisfação. Os fatores motivacionais, se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação” (VERGARA, 2012, p.30). Como na Figura abaixo:



### **Teoria dos dois fatores de Herzberg.**

**Maximiano (2010)**

Segundo Costa (2012),

Os estudos de Maslow e Herzberg mostram-se complementares. O primeiro voltou-se a como se manifestam as necessidades humanas, acreditando que, conforme é satisfeito o conjunto mais básico dessas necessidades, o indivíduo passa a perseguir o próximo nível hierárquico. Já Herzberg ficou-se nas formas como essas necessidades podem ser satisfeitas pela organização, propondo, ainda, o enriquecimento do trabalho para aumentar a motivação do indivíduo e, por consequência, seu desempenho, a partir da indução intencional de maior responsabilidade, ampliação das tarefas e desafios. Os primeiros níveis das necessidades humanas de Maslow são correlatos aos fatores higiênicos de Herzberg, enquanto os níveis superiores aos fatores motivacionais. (COSTA, 2012, p. 20).

Dessa maneira, ambas as teorias explicam os fatores motivacionais que fazem as pessoas buscarem e satisfazerem suas necessidades. Aos líderes, cabem usá-las como ferramentas para criar e estimular a motivação nos seus colaboradores, ou seja, no seu cliente interno.

### 3.2.2 CLIENTE INTERNO

Toda empresa só existe devido aos recursos humanos que nela opera. Ou seja, toda empresa necessita de pessoas para realizarem os trabalhos em todos os níveis: operacional, tático e estratégico. Costa (2012) diz que o cliente interno é quem exerce as atividades satisfazendo as necessidades dos consumidores em uma organização, e para satisfazer as necessidades dos outros, é preciso que suas próprias necessidades, tangíveis ou não, estejam em primeiro lugar.

Sabendo-se que o cliente interno é o foco do endomarketing, as empresas precisam estar no fortalecimento da relação com seus funcionários, buscando um maior comprometimento e principalmente, um alinhamento com os objetivos da organização. Conhecer seus funcionários, o que eles almejam e o que os levam a motivá-los e a se comprometerem é o grande desafio dos gestores atualmente.

Assim, Costa (2012) afirma que sendo a peça principal, é necessário que as empresas percebam sua importância para um bom andamento do resultado, ou seja, que produtos e serviços sejam entregues aos seus consumidores com qualidade. Cliente interno é quem satisfaz as necessidades dos clientes e consumidores da organização, mas, para satisfazer as necessidades dos outros, é preciso que suas próprias necessidades, tangíveis ou não, estejam satisfeitas em primeiro lugar.

Já que para destacar a importância, os colaboradores da organização devem estar treinados, capacitados e aptos a exercer um bom trabalho e que sejam fornecidas informações sobre tudo que rodeia as organizações, e assim, chegue igualmente no cliente externo e eles consigam perceber o comprometimento da equipe com a missão da organização. Indiretamente Brum (2000, p.37) afirma que “quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário”.

Para isso, ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz. Esse funcionário será capaz de fazer a diferença”. Este comportamento enriquece a imagem da empresa, perante o mercado. Costa (2012) diz que a qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores.

Portanto, a relação da empresa com o mercado passa a ser reflexo do trabalho realizado pelo seu cliente interno. É fundamental que elas primeiramente direcionem sua atenção ao seu cliente interno, para que possam conquistar um

posicionamento desejável, pois é a partir dele que se dará início ao caminho para alcançar os resultados e objetivos organizacionais estabelecidos. A partir disso, vamos conhecer o perfil de cada cliente interno.

### **3.2.2.1 O perfil do cliente interno de acordo com a sua geração**

Através do perfil do colaborador, decorrente da sua geração, sendo possível conhecer, analisar e entender um pouco melhor o seu entendimento e necessidades, visando assim, usar das práticas de Endomarketing para atingir um bom relacionamento para com ele.

Há princípio, é possível que as organizações possuem em seu quadro de colaboradores, até quatro perfis de profissionais, ou seja, quatro gerações diferentes, com personalidades e atitudes distintas. Sendo elas classificadas: Tradicional, Baby-boomers, X e a geração Y. A diferença entre essas gerações acontece devido ao fato das pessoas terem nascido em determinado ano, crescido em certa época, vivendo em contextos diferentes que envolvem desde tendências culturais, às mudanças políticas e sociais, influenciando, de certo modo, em sua educação e em seu estilo de vida.

A partir disso, vamos conhecer um pouco melhor o perfil dessas gerações, será apresentado um pequeno resumo de algumas de suas características.

A geração tradicional (pessoas nascidas até 1950) é composta por pessoas que vivenciaram guerras e períodos difíceis referentes à economia. Na vida profissional, essas pessoas priorizam o trabalho, são muito dedicadas e estão acostumadas a trabalhar sob pressão e geralmente se estabilizam na empresa e ali ficam por muitos anos.

A geração Baby-boomers são os nascidos entre 1951 e 1964. Esta geração cresceu na reconstrução do pós-guerra e possui um espírito revolucionário e transformador. São profissionais focados, que priorizam o trabalho e deixam prevalecer o consenso. Na visão de Conger (1998), esta geração tem pontos marcantes para as gerações, pois ela tem como característica principal, o empreendedorismo, isto é, corre atrás de oportunidades de trabalho e principalmente à busca por mudanças que refletiu na sociedade da época, entre elas a criação de tecnologias e cultura.

Reforçando essa visão sobre a geração, Kanaame (1999) diz que no ambiente de trabalho, essa geração possui pontos fortes na hierarquia, seguindo regras, busca alcançar metas, e crescimento no próximo passo da hierarquia, dando início à diferença entre autoridade e liderança. Na geração X, as pessoas que fazem parte da geração X (nascidas entre meados dos anos 60 e início dos anos 80) possuem um perfil mais conservador, derivado da educação rígida que recebeu dos seus pais (que por sua vez eram de uma geração anterior, mais rígida ainda) e tiveram o contexto relacionado à sua época.

Oliveira (2009), afirma que essa geração cresceu com o avanço da tecnologia e viu a criação de várias novidades tecnológicas, que começaram a ter importância na sua juventude, que continuam a crescer aceleradamente com os dias atuais. Falando em ambiente profissional, Conger (1998) afirma que esta geração é mais reservadora, são pessoas independentes, bastante desconfiadas com a hierarquia, colocando a vida pessoal em primeiro lugar, sendo assim, atraído pela remuneração, ligando a vida pessoal e as necessidades da sua família.

Já a geração Y, é integrante desta atual geração as pessoas nascidas entre meados dos anos 80 e início dos anos 90. De acordo com Oliveira (2009), nasceram em tempos de prosperidade e são considerados indivíduos que são acostumados a realizar suas próprias escolhas, com atitude questionadora, fugindo do modelo hierárquico. Definindo o trabalho como meio, e não fim.

Porém, há uma mudança de cultura e comportamento entre as gerações, esta mudança acaba por afetar as relações de trabalho, uma vez que estas pessoas possuem necessidades e motivações bastante diferentes. A partir disso, um programa de endomarketing que busque sucesso na sua implantação deve contemplar essas diferenças, generalizando suas ações de modo a conciliá-las e torná-las eficazes, mas ainda sim atento às suas especificidades.

### 3.3 DADOS E RESULTADOS

Nesta seção, vamos analisar os resultados da entrevista com a colaboradora responsável pelo setor de recursos humanos do Supermercado Extra, que serviu de base para realizarmos um questionário com 10 perguntas com os colaboradores, buscando entender as ações do endomarketing e o grau da motivação. Tendo em vista que a finalidade em buscar essas informações se deu através de uma necessidade por mais conhecimento sobre o tema, ligando diretamente à organização, o cliente interno e sua motivação durante as atividades realizadas dentro da empresa.

Segundo Brum (2010, p.22), “o endomarketing é uma das principais ferramentas de gestão de pessoas para as empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização”. Portanto, este estudo é de grande importância, visto que o desenvolvimento do tema confirma que suas ferramentas geram resultados positivos. Diante disso, esses resultados podem ser inseridos, reforçados, ou utilizados por outras organizações, para que elas tenham melhor desempenho e, assim, atingir seu sucesso e entrega para o cliente externo.

A partir dos dados coletados através da pesquisa exploratória e nos aspectos metodológicos, foram constatadas algumas questões. A respeito da análise dos dados, foram estabelecidas 2 (duas) categorias de análise e a seguir, iremos analisar as ações do Endomarketing e a motivação.

#### 3.3.1 ANÁLISE DO ENDOMARKETING NO SUPERMERCADO

A propósito do endomarketing, quando perguntados a respeito das ferramentas utilizadas pela empresa, o entrevistado X afirma: “Acho que é tudo que ele busca fazer pra dentro da loja e a forma que ela trabalha e que mostra no book de boas praticas, benefícios e do ambiente que eles dão a gente durante o expediente”.

Na visão do entrevistado X, pode-se compreender que:

Um programa de endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos; serviços e campanhas publicitárias. (BEKIN, 2004, p.70).

A partir disso, os funcionários têm conhecimento e utilizam as ferramentas do endomarketing para a empresa ter grande vantagem no varejo, otimizar seus funcionários e terem sucesso em suas tarefas.

Como diz Brum (2007, p. 15), “o Endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc), dentro de um clima organizacional positivo”. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. Portanto, a troca entre a organização e seus funcionários, conclui que eles devem possuir uma boa comunicação entre si para chegarem aos resultados que ambos buscam desde o início. A parte positiva de tudo isso é a utilização das ferramentas disponíveis que traz vantagens para a empresa, na visão de mercado.

Quando perguntados a respeito da visão e missão, o entrevistado X diz "O extra busca sempre estar nas inovações do mercado e, com isso, vai abrindo portas pra gente". Visto que:

O grande desafio do Endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados e, conseqüentemente, em ganhos de produtividade. (BEKIN, 1995, p.17).

Isso traz uma grande importância para o desenvolvimento da empresa e o colaborador, na busca de melhorias para o seu futuro. Como define Arantes (1994, p. 109), “a missão define a razão de ser da empresa, e reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida”. A definição da missão significa responder à pergunta: Por que existimos? Ela define como a empresa vê suas responsabilidades e sua contribuição no atendimento às necessidades sociais.

Portanto, o compromisso e empenho do colaborador buscar seu espaço para utilizar todas as oportunidades a seu favor, gerando bons resultados para seu crescimento junto ao crescimento da empresa na sua missão aos seus pontos positivos com o compromisso de ambas as partes.

Ainda sobre o tema, perguntamos a respeito da valorização por parte da empresa, o entrevistado X afirma que: "Os gerentes sempre me colocam para realizar trabalho junto com ele, principalmente para visitas nas lojas e recebemos sempre elogios. E sempre buscam abrir oportunidades de crescimento em outros setores, valorizando meu trabalho".

Assim,

Quando o nível de relacionamento das pessoas dentro da empresa é bom, elas se tornam mais produtivas, alavancando maior competitividade. Deletar problemas de relacionamento e eliminá-los é tarefa do endomarketing [...] que irá vender às pessoas da organização, os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido [...]. (COBRA, 1993, p.471).

A partir disso, um bom relacionamento entre líderes e colaboradores tornam as atividades mais aproveitadas e produtivas, abrindo as oportunidades e gerando mais conhecimento para o funcionário crescer na empresa.

Gil (2012) afirma que:

Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com os seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características. (GIL, 2012, p.44).

Tendo em vista que um funcionário comprometido com o trabalho procura crescer para realizar suas atividades, entregando resultados e seus gestores e os fazem se sentir valorizados. Com isso, a valorização que os colaboradores possuem é possível planejar ações personalizadas para o colaborador e fugir do geral.

Aprofundando-nos sobre o tema, quando questionamos sobre o ambiente de trabalho, o entrevistado X relata “que a empresa cria um ambiente organizado, sinalizado, e todo formato nos ajuda a fazer bem ao nosso trabalho”.

Essa visão afirma que o ambiente de trabalho:

É um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é fundamental renovar a própria concepção de marketing que não pode ser visto mais como uma atividade isolada. (BEKIN, 1995, p.7).

Isso acontece, porque a empresa busca uma comunicação mais próxima e um ambiente positivo, melhorando o ambiente para que seus funcionários realizem suas atividades. Com isso, a organização realiza junto aos colaboradores as atividades estabelecidas, chamando os pontos positivos e a atenção do cliente externo para si.

Grönroos (2003, p. 429) afirma que “melhorar o ambiente de trabalho e as tarefas para os funcionários é um importante objetivo para o próprio”. Não obstante, é o impacto de marketing externo causado pelos funcionários que é foco definitivo do endomarketing.

Portanto, o ambiente de trabalho favorece as duas partes (o trabalho/empresa e a pessoa), tendo consequências positivas tanto para a organização quanto para o empregado.

Finalizando as questões sobre endomarketing, perguntamos sobre a comunicação interna, o entrevistado X afirma que “os chefes sempre procuram falar de forma bem explicada e de uma forma mais livre, tirando nossas dúvidas e conseguindo seguir o que a empresa pede”.

A visão do entrevistado pode ser cancelada pelo fato de tudo o que é vida é comunicação, porque implica necessariamente à transmissão de informações, sentimentos, ideias e conceitos, de um ponto para o outro. “O sangue transporta oxigênio para as células e, ao fazê-lo, está a comunicar vida”. (MATOS, 2014, p.5).

Isso é afirmado a partir de uma comunicação interna clara, sendo uma das peças principais do endomarketing, faz com que o ambiente seja mais comunicativo, e expressivo para realizar as atividades, para que não haja erros em momentos importantes no andamento da organização. Segundo Marques de Melo (1975, p.31), “a comunicação é o processo de transmissão e recuperação de informações”.

Portanto, a comunicação interna clara é uma estratégia utilizada na empresa, estabelecendo canais, possibilitando um relacionamento com os colaboradores, tendo o papel de tornar comuns as informações aos seus colaboradores, com o propósito de motivar e de dividir as ideias da empresa. Nesse segundo momento, vamos analisar a motivação dos colaboradores, para entendermos como no sentimento deles, isso pode ser expresso.

### **3.3.2 O GRAU DE MOTIVAÇÃO**

Para acompanhar a motivação, quando perguntados como o colaborador se sente dentro da empresa, o entrevistado X diz "O Extra usa o resultado do trabalho e os benefícios como motivação dos funcionários a partir das suas vontades". A visão do entrevistado X pode ser afirmada a partir de que:

A motivação humana constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de

motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. (CHIAVENATO, 2009, p.121).

A partir disso, a motivação vem do próprio colaborador, mas a empresa pode contribuir para essa motivação, investindo neles e estimulando a sua capacidade de autodesenvolvimento, concretizando os valores organizacionais, pois uma empresa é feita por pessoas.

Quando perguntados sobre o nível de entusiasmo, se ele é o mesmo de quando entrou na empresa, o entrevistado X afirmou que: "Cresceu e me fez pensar de uma forma pra frente, a empresa me fez me senti dessa forma, porque ela me incentivou a buscar melhorias pra minha vida".

O que o entrevistado X respondeu pode ser afirmado pelo que diz Vergas (apud FIORELLI, 2004, p. 118) que a "motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores".

A afirmação pode ser visto como a empresa, ambiente, satisfação e a sua motivação juntas na realização de um bom trabalho faça com que seu funcionário se sinta entusiasmado e em busca de suas necessidades e de melhores condições para sua vida.

No que afirmam Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 132) "Nada prevê melhor o nível de satisfação ou estresse de uma pessoa no local de trabalho do que a natureza do próprio trabalho". Portanto, um bom desempenho no trabalho, os aspectos positivos que os rodeiam e a busca pelo que os colaboradores mais buscam conquistam o sucesso.

Não frisando só o esforço individual, podemos acrescentar que um bom trabalho em equipe é fundamental para gerar uma motivação para os colaboradores, e nesse sentido, perguntamos ao entrevistado X sobre a cooperação no ambiente de trabalho na entrega dos resultados da empresa, o mesmo afirmou que: "Os meus colegas de trabalho são fundamentais na hora de fazer o trabalho e entendo que com a ajuda de todos, a gente faz um bom trabalho".

Essa fala do questionário entra de acordo com o que diz Davis e Newstrom (1992, p 17): "as pessoas encontram maior satisfação no trabalho quando existe cooperação e trabalho em equipe. Elas estão aprendendo, crescendo e

contribuindo”. Com isso, os funcionários trocam ideias e visão de um futuro com maior aprendizado em busca de novos caminhos e oportunidades.

Reforçando sobre a disponibilidade e a busca de treinamento e desenvolvimento do colaborador na empresa, o entrevistado X afirma que: “Maravilhosa, conseguimos saber de várias informações, os treinamentos são bem fáceis e fácil de entender, abrindo nossa mente a procurar por várias áreas”.

Para afirmar o que foi dito pelo entrevistado, o autor Robbins (2010, p. 75) discorre que: “trabalhos interessantes que fornecem treinamentos, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. Com a fala do autor, ele afirma que um funcionário bem treinado e capacitado é o que faz chegar onde ele quer, aperfeiçoando-se cada vez mais e, com isso, buscar novos caminhos ate dentro da empresa.

Ainda falando dos colaboradores, sobre a remuneração, o entrevistado X diz “O extra paga a seus funcionários o salário, de acordo com sua atividade, e existe a dinâmica do funcionário do mês e bônus por tempo e casa, e as batidas de meta que nos ajuda muito”.

Aprofundando-nos um pouco sobre remuneração, o autor Oliveira (2006, p 82) afirma que: “O trabalhador despende energia para produzir em força uma remuneração pelo trabalho, com qual reproduz sua energia: o salário”. Essa fala do autor pode ser entendida de que o funcionário vai à busca do seu salário a partir do que ele quer com o seu salário. Portanto, para reforço do assunto, o autor Davis e Newstrom (1992) discorre:

O melhor desempenho ocasiona maiores recompensas tanto econômicas, sócias ou psicológicas, “se essas recompensas foram justas equitativas, então um aumento na satisfação se processa, caso as recompensas sejam percebidas como inadequadas, a insatisfação tende a se manifestar. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.127).

Por fim, podemos considerar que a pesquisa foi determinante para concluirmos que as ações do endomarketing dentro do supermercado extra foi fundamental para trazer benefícios para a motivação dos seus colaboradores.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o início das análises, tínhamos o interesse de conhecer como funcionava o uso das ferramentas de endomarketing na rede de varejo, especificamente no supermercado, visto que essas ferramentas possuem grandes influências na motivação do cliente interno e, com isso, maior competitividade entre as empresas, sendo necessário no uso dessas ferramentas um foco maior no cliente interno e o seu desenvolvimento. O objetivo geral desta pesquisa foi investigar o impacto das ações do endomarketing no grau de motivação dos colaboradores do supermercado Extra, obtendo o conhecimento sobre as suas ações.

A partir disso, foi constatado que o objetivo foi atendido através do estudo de caso no supermercado Extra, onde utilizam as ferramentas mais importantes do endomarketing em sua operação. Sendo assim, os objetivos específicos deram exemplo dos resultados e o modo de aplicação das ferramentas de endomarketing no grau de motivação no supermercado.

Analisando o primeiro objetivo específico, deu-se no interesse em ampliar e tirar dúvidas sobre as ações do endomarketing dentro da empresa. Nesse sentido, foi identificado que as ações do endomarketing são utilizadas de uma forma aberta e de fácil entendimento pelos colaboradores, trazendo melhorias internas e minimizando os problemas, portanto, o endomarketing está no nível competitivo, fazendo seus colaboradores irem à busca do sucesso.

O estudo no segundo objetivo buscou avaliar o grau de motivação dos colaboradores do supermercado Extra, que através do assunto abordado dentro da pesquisa e com a explicação da colaboradora responsável pelos recursos humanos do supermercado, compreendeu-se a motivação dos colaboradores em realizar as atividades. Dessa forma, quando ocorre uma motivação, a eficiência dos colaboradores acaba dando um foco maior às suas demandas, entregando um melhor resultado em suas atividades.

Por fim, o terceiro e último objetivo específico está ligado à análise dos resultados da pesquisa no supermercado Extra. Na medida em que foi elaborado o estudo, houve uma análise que o supermercado disponibiliza de muita adequação na execução das ações do endomarketing dentro do supermercado, e isso é um diferencial competitivo para os colaboradores. Compreende-se que essas ações do

endomarketing foram realizadas a partir do que as organizações buscassem ferramentas exemplares para entender como funcionam as organizações. Além disso, foi concluído que ocorre a aplicação dessas ações metodológicas adaptadas ou mistas de acordo com as necessidades do cliente interno. Não só a motivação, bem como os benefícios passados pelo endomarketing foram estudados na empresa, e sobre essa perspectiva, pode-se afirmar que o supermercado Extra está inserido no processo de transformação que requer um grande empenho pelo uso de ferramentas que buscam o que eles almejam.

Portanto, através desta pesquisa foi possível ter o entendimento sobre as ações do endomarketing, em que foram analisados os seus métodos utilizados e até os seus benefícios dentro de um supermercado. Vale salientar que o questionário elaborado para a coleta de dados no supermercado Extra foi de fundamental importância para permitir a concepção de como podemos utilizar essas ações e sobre as vantagens. Diante disso, o aprendizado importante desta pesquisa foi que as ações do endomarketing possuem particularidades para serem executadas nas organizações e, por isso, faz-se necessário uma análise em seus processos, para que suas ferramentas sejam eficazes e tragam os benefícios desejados.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BAUER, M.; GASKELL G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

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

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: MakronBooks, 1995.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOTTO; 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. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/423> . Acesso em: 10 de abr. 2022.

GIL, A.C. (2002) **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª . ed. São Paulo: Atlas S/A.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOODE, Willian J. e HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. Tradução de Carolina Martuscelli Bori. 5. ed. São Paulo: Nacional, 1975

GRÖNROOS, Christian. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, vol. 20. pp. 3-11, 1990.

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

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

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

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

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Yin, R. K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman.

## ANEXO

### - Questionário sobre as ações do endomarketing no grau de motivação dos colaboradores do supermercado extra-Recife/PE.

1. Você tem conhecimento das ferramentas do endomarketing utilizadas pela empresa?
2. Você se identifica com a missão e os valores da empresa?
3. Você se sente peça fundamental e valorizado pela empresa?
4. O ambiente de trabalho é cooperativo para a realização das atividades?
5. A comunicação interna é clara para você?
6. Você se sente motivado pela empresa?
7. Você se sente entusiasmado quando está trabalhando?
8. Você acha que sua equipe coopera para alcançarem as metas?
9. Você acha que os programas de treinamento e desenvolvimento da empresa os motiva?
10. Você acha que a remuneração e reconhecimento fazem com que os colaboradores se sintam motivados?

..