

Endomarketing e sua aplicação em organizações comerciais: o caso de uma rede de lojas de tintas do interior do Paraná

ADRIANO STADLER

FACINTER

ZÉLIA HALICKI

FAFIT

MARIA VERÔNICA MENEZES

ROSANE ROIEK LISSA

FACINTER

VANESSA ESTELA KOTOVICZ

FACINTER

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar a percepção de gestores e colaboradores de uma rede de lojas de tintas localizada em duas cidades do interior do Paraná acerca dos conceitos e aplicação na referida empresa. O método da pesquisa foi o estudo de caso, o qual foi dividido em duas fases: pesquisa qualitativa com os gestores e quantitativa com os colaboradores da empresa. O questionário abordou questões que versavam sobre o alinhamento estratégico entre empresa e funcionários, relações trabalhistas, comunicação e feedback. Os principais resultados demonstram que os gestores precisam de maturidade dos funcionários para delegar novas responsabilidades e instaurar um ambiente mais produtivo de trabalho, da mesma forma que os funcionários percebem as questões ligadas à comunicação de forma positiva, mesmo havendo opiniões divergentes entre eles no que diz respeito a algumas variáveis pesquisadas.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação. Satisfação.

Endomarketing and its application in commercial organizations: the case of a paint stores net in Paraná State

Abstract: The objective of this article is to analyze the perception of managers and employees of a paint stores net located in two countryside cities in the State of Paraná, concerning the concepts and application on referred company. The research method was the case study, which was divided in two phases: a qualitative research with the managers and a quantitative with the company employees. The questionnaire focused on questions about the strategic alignment between the company and its employees, labor relations, communication and feedback. The main results express that the managers need a employees maturity, in some extent, to delegate new responsibilities and to create a more productive work environment, on the same way that the employees perceive questions related to communication in a positive way, even with discrepant opinions on these, concerning some of the researched variables.

Key words: Endomarketing. Communication. Satisfaction.

INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por diversos elementos básicos, como recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, os quais, inseridos numa sociedade, atingem os objetivos a que se propõem.

Num panorama de competitividade, torna-se imprescindível a adoção de uma gestão focada nas pessoas e na busca da satisfação dos seus componentes, garantindo o retorno econômico através da fabricação de seus produtos, venda ou prestação de serviços, respeitando aos anseios dos agentes envolvidos de uma forma ética, buscando a qualidade de vida da comunidade, a fim de se manter competitiva, com vistas à sustentabilidade.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a aplicação dos conceitos do endomarketing sob a ótica de colaboradores e gestores em uma rede de lojas de tintas na cidade de Ponta Grossa, PR.

Dentre os objetivos específicos, estão: levantar bibliografias acerca dos temas recursos humanos, gestão de pessoas e endomarketing; levantar dados de caracterização da empresa estudada, bem como as ações ligadas a recursos humanos existentes; elaborar um instrumento de coleta de dados para os colaboradores e gestores, objetivando diagnosticar a percepção dos conceitos do endomarketing no ambiente de trabalho; e, finalmente, analisar os dados coletados sobre endomarketing em uma rede de lojas de tintas na cidade de Ponta Grossa, PR.

O instrumento de coleta de dados para analisar a percepção dos funcionários gestores foi elaborado sob forma de questionário, abordando as dimensões do endomarketing. Os questionários foram aplicados aos funcionários da rede de lojas de tintas pesquisada.

O tema abordado é de relevância acadêmica e empresarial, pois servirá como forma de suprir a carência de trabalhos científicos sobre o assunto, assim como obter um melhor conhecimento da situação do endomarketing em empresas ligadas ao comércio, com o objetivo de aumentar a produtividade e satisfação dos funcionários, auxiliando os gestores para a gestão de suas organizações.

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos é um dos setores mais importantes das organizações, pois é através do elemento humano que as mesmas alcançam os objetivos esperados, estando motivadas e aptas à produtividade.

À medida que o mercado de trabalho fica mais exigente, o RH (recursos humanos) das organizações exige dos funcionários e, ao mesmo tempo, é exigido, pois é este setor que avalia competências, produtividade e desempenho

das pessoas.

As empresas esperam que o setor de Recursos Humanos as auxilie a realizar os projetos da melhor forma possível, visando à satisfação de todos os envolvidos, com a utilização dos recursos disponíveis e procurando melhorar aqueles que não atendem às necessidades impostas. E isso se dá através de uma administração eficaz dos recursos disponíveis.

Para Chiavenato (2002), os recursos disponíveis que as organizações têm são: pessoas, materiais, dinheiro, tempo, espaço, etc. Alguns desses recursos geram conflitos e outros geram soluções; é necessário saber gerenciar tudo isso para que a administração seja mais eficiente e eficaz quanto antes possível, e o setor de RH pode ajudar neste processo. O setor de RH administra os bens mais preciosos que toda organização têm, que são as pessoas. Os demais recursos também são importantes, mas podem ser administrados por outros departamentos, como o financeiro, jurídico, etc.. O que necessita de mais atenção e investimento, entretanto, é a administração de pessoas, pois são essas que fazem gerar lucro para a organização, através de um trabalho realizado eficazmente.

A Administração de Recursos Humanos representa

[...] todo o esforço da organização para atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los de forma permanente ao esforço produtivo e utilizar adequadamente o profissional de que uma organização necessita. (KWASNICKA, 2004, p. 177).

Pode-se verificar que o setor de RH exerce forte influência sobre os colaboradores, pois está diretamente ligado ao mesmo, desde sua admissão na empresa até sua demissão. É função do setor de administração de RH cuidar do desenvolvimento do funcionário e, muitas vezes, para que ele se desenvolva adequadamente, conforme as expectativas de empresa.

É o setor de RH das organizações que deve planejar os programas de treinamento, já que está mais preocupado com o lado humano dos colaboradores. O sistema de treinamento deve ser aplicado a todas as empresas que visam ao desenvolvimento, desde pequenas, até multinacionais.

Segundo Chiavenato (2002, p. 113), “a partir da década de 30 surgiu o conflito industrial, e com isso nasceu a necessidade da existência de uma harmonia entre o funcionário e a empresa, que é proporcionado pelo setor de RH”. Essa harmonia é alcançada através de uma troca de objetivos individuais, da parte do colaborador, e organizacionais, da parte da empresa, e os dois lados saem satisfeitos.

Logo, a empresa deve ter o conhecimento que um dos maiores investimentos são as pessoas, uma vez que um dos recursos fundamentais para que a mesma se desenvolva é a comunicação interna. E esse entendimento entre as duas partes está se tornando cada dia mais valioso, pois, com isso, a empresa ganhará em produtividade.

Segundo Kwasnicka (2004), antes da Revolução Industrial existiam poucas empresas, logo, não restavam muitas opções de escolha de onde se trabalhar; assim, as organizações não ofereciam muitas condições aos funcionários e estes eram obrigados a aceitar o que lhes era apresentado. Com o passar do tempo, ocorreram muitas mudanças e, hoje, pode-se dizer as condições para os empregados melhorou significativamente. Portanto, os funcionários de hoje têm melhores condições de trabalho devido ao fato de existirem várias opções de empresas; e, também, devido a muitas mudanças que ocorreram na lei, as organizações tiveram que se adequar às exigências impostas.

Para Chiavenato (2002), o gerenciamento de pessoas e o respeito pelos funcionários são qualidades que todo trabalhador procura encontrar na empresa onde irá trabalhar. O funcionário satisfeito produz mais, e isso ocorre quando ele se sente valorizado pela organização na qual trabalha. O setor de RH nunca deve perder de vista que está lidando com seres humanos; independentemente das qualidades ou defeitos que o colaborador apresenta, em primeiro lugar deve vir o respeito, para, a partir daí, as relações serem permeadas pela conversa e negociação, até que se chegue a um acordo justo.

A empresa, portanto, deve ter o conhecimento de que um dos maiores investimentos são as pessoas, e um dos recursos fundamentais para que a mesma se desenvolva é a eficaz comunicação interna, conceito que está sendo amplamente utilizado pelos setores de recursos humanos das organizações, com o nome de endomarketing.

GESTÃO DE PESSOAS E ENDOMARKETING

As áreas de Recursos Humanos das empresas fornecem elementos para a composição de políticas e planos de endomarketing, a partir da análise detalhada da formação, comportamento e nível de comprometimento das pessoas que compõem seus públicos internos. Por este motivo, as áreas de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos estão fortemente ligadas à aplicação das ferramentas de endomarketing da organização.

Endomarketing vai muito além da distribuição de recompensas – financeiras ou não – ou de uma comunicação bem feita. Cada ação de endomarketing reflete, para cada funcionário, a estratégia, a missão e os valores da empresa. As organizações que já descobriram o endomarketing como ferramenta de gestão estão conseguindo melhorar a compreensão da missão da organização para seus funcionários.

Para Bekin (1995), é possível afirmar que endomarketing impressiona e entusiasma pelo conteúdo e originalidade. Consegue nos envolver com questões instigantes, para propor conceitos e reflexões abrangentes,

acompanhados do pensamento de destacados expoentes contemporâneos e uma preciosa seleção de casos reais.

Considerando que as organizações são aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes, eis a complexidade que reveste a gestão de pessoas e o consequente direcionamento do endomarketing para a obtenção dos resultados esperados.

Desta forma, percebe-se que os gestores das organizações podem usufruir dos conceitos do endomarketing aliados às políticas de RH existentes, a fim de maximizar resultados e elevar a qualidade do clima organizacional e satisfação do trabalhador.

ENDOMARKETING

O endomarketing ainda é um tema que vem sendo abordado de maneira tímida, quer seja na formulação de teoria ou na aplicabilidade pelas organizações. Cabe, porém, ressaltar que algumas empresas até utilizam as ferramentas do endomarketing, mas não relacionam a atividade a tal teoria.

Neste sentido, faz-se importante ressaltar os aspectos tangenciados à teoria que envolve os conceitos, o histórico e as ferramentas relacionadas ao endomarketing, para então confrontar com as questões detectadas na pesquisa desenvolvida no presente estudo.

Num sentido amplo, o marketing interno, também chamado de endomarketing, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, que tem por objetivo obter ou elevar o comprometimento dos seus funcionários (CERQUEIRA, 1994; NICKLES E WOOD, 1999).

Kotler (1998) conceitua marketing interno como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores” (p.40). O autor reforça ainda a associação estabelecida entre o marketing interno, o treinamento e a motivação dos funcionários para o bom atendimento dos consumidores. Desta forma, caracteriza-se então uma visão que restringe o marketing interno aos funcionários que se relacionam diretamente com o consumidor.

Bekin (1995) identifica o marketing interno como uma extensão voltada para dentro da organização, ou seja, “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente” (p.2).

Nickles e Wood (1999) descrevem o endomarketing como um “processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos” (p.6), sugerindo que as técnicas utilizadas para a promoção de vendas dirigidas aos clientes externos podem ser adaptadas e aplicadas aos clientes internos, aumentando, assim, a coesão da equipe, alterando e melhorando as atitudes e comportamentos.

Para Brum (1994), o endomarketing “é um conjunto

de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares” (p.23), tendo como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, os objetivos, metas e resultados que atribuirão ênfase aos processos de comunicação interna.

Neste sentido, Dias (2008, p.15) enfatiza que “a clareza dos objetivos e a filosofia de trabalho da empresa precisam ser compartilhadas com os empregados”, haja vista tal atitude gerar confiança nas pessoas que nela trabalham. Desta forma, a empresa constrói um processo de lealdade no relacionamento com o público interno, ou seja, os funcionários passam a acreditar nas intenções da mesma e, então, se atinge o objetivo do marketing interno, que Bekin (2004) descreve como sendo:

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

Outro fator que deve ser destacado é o fato de que o público interno é de fundamental importância para a organização, pois, no momento de se comprar um produto ou serviço, não são apenas as inovações tecnológicas, o *design*, a qualidade ou o preço que influenciam a decisão do cliente, mas também as opiniões, os comportamentos e as recomendações de quem está por trás do processo produtivo; isso, certamente, têm um impacto maior do que se imagina no conceito que o consumidor cria sobre a marca.

Vale destacar que Bekin utilizou o termo endomarketing – que significa voltado para dentro, de interior, próprio significado de endo – pela primeira vez em 1975. A origem vem da palavra grega *éndon*, que significa em, para dentro, dentro de, enfatizando a ideia de “algo que caminha para dentro de si mesmo” (BEKIN, 2004, p. 4). Quando da utilização deste termo, relata o autor que era gerente de produtos da empresa Johnson & Johnson, e que seguiu o processo utilizado para formação das palavras da área médica, como endocrinologia, endoscopia, endovenoso, etc.

Ainda referindo-se ao surgimento do termo endomarketing, Bekin (2004) ressalta que sua busca por algo que viesse a suprir esta necessidade de enfoque às ações de integração entre as pessoas em uma organização apoiou-se no artigo “Miopia em *marketing*”, de Theodore Levitt, mais especificamente na frase “se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo”. Analisando tal colocação de Levitt, conseguiu entender o que estava sendo retratado pelo mesmo e que se adequava à sua necessidade na empresa em que trabalhava (BEKIN, 2004, p. 7).

FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Bekin (2004), visando a uma compreensão mais abrangente, após a implantação do termo endomarketing, elaborou os fundamentos do endomarketing, apresentados no Quadro 2, a ser seguido por empresas que “necessitam privilegiar na mesma proporção seu público externo e interno no que diz respeito às responsabilidades sociais e ambientais” (p.46).

Quadro 2 – Fundamentos do Endomarketing

DEFINIÇÃO	Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.
CONCEITO	Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E e ERM, como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.
OBJETIVO	Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, a sua imagem e seu valor de mercado.
FUNÇÃO	Integrar a noção de ‘cliente’ e seus valores – aplicando-se recursos de B2E, ERM, branding interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

Fonte: BEKIN (2004).

O autor enfoca, no quadro acima, as principais ações no sentido da aplicação do *marketing* voltadas à administração interna de uma organização e as relaciona à forma como são conduzidos os processos direcionados à otimização dos resultados através da melhoria do ambiente, bem como do aumento da produtividade dos empregados.

Desta forma, percebe-se que a comunicação, em uma organização, é de extrema relevância e deve ser valorizada, quer seja no sentido hierárquico verticalizado ou mesmo no sentido horizontal. Para tal, vale que a empresa utilize-se das tecnologias disponíveis para a disseminação da informação, de forma a contribuir para a otimização dos resultados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Através deste estudo diretamente relacionado à gestão de pessoas e especificamente voltado para a aplicação dos conceitos do endomarketing, pretende-se conhecer a percepção dos gestores e funcionários de uma rede de lojas de tintas na cidade de Ponta Grossa, PR.

Assim, este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, conceito que, de acordo com Yin (1994), possibilita a investigação profunda de uma organização, com o objetivo de testar a validade das hipóteses ou questões de pesquisa construídas a partir de um referencial teórico. Caracteriza-se como sendo também um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, em que são utilizadas diversas fontes de evidência.

O estudo utilizou, como um dos métodos de pesquisa, a bibliográfica, a qual baseou-se em autores recomendados no assunto, fornecendo embasamento teórico para a elaboração do instrumento de coleta de dados e para a contextualização das informações obtidas através da pesquisa documental, na organização em questão.

Realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gerente da rede de lojas, com a pretensão de analisar como são transmitidas as ordens e ideias na empresa e se as expectativas dos colaboradores são atendidas.

Richardson (1985) enfatiza ser a entrevista uma das técnicas de pesquisa mais flexíveis. Na presente pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que, de acordo com Triviños (1995), ao mesmo tempo valoriza a presença do pesquisador e oferece todas as perspectivas plausíveis para que o entrevistado obtenha a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Desta forma, a expectativa foi a de que, além das questões previamente apontadas pelos pesquisadores, o entrevistado pudesse se sentir estimulado a disponibilizar informações que agregassem valor à pesquisa, haja vista a entrevista semiestruturada partir de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, e assim oferecer amplo campo de interrogativas que vão surgindo à medida que as respostas vão sendo dadas.

Posteriormente, realizou-se uma pesquisa quantitativa através de questionários específicos elaborados para os colaboradores da empresa expressarem o seu grau de conhecimento acerca das variáveis do endomarketing.

Estes questionários serviram como instrumento de mensuração, para facilitar a organização e observação dos resultados, sendo que a escala utilizada foi a de Likert, a qual se define como sendo:

[...] uma escala de medidas com cinco categorias de respostas que vão de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo to-

talmente’, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo (MALHOTRA, 2001, p.255).

A pesquisa foi realizada sob a forma de censo, aplicada a 100% dos colaboradores da rede, no mês de abril de 2009, o que implicou nos resultados representativos estatisticamente, já que este representou a totalidade do universo de pesquisados.

Por fim, os dados foram tabulados no *software* Excel, por meio do qual as análises foram extraídas e os resultados foram apresentados, concluindo-se o objetivo geral do projeto.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da aplicação da entrevista semiestruturada junto ao gestor responsável pela gestão administrativa e de pessoal na rede de lojas pesquisada, foi possível diagnosticar a percepção da direção da empresa no que tange ao estudo em questão.

O gestor relatou que comunica os objetivos estratégicos aos funcionários por meio de reuniões periódicas com os gerentes de cada loja, “os quais repassam as informações aos seus colaboradores e também a presença constante nas lojas, ouvindo e discutindo as necessidades”.

Já em relação à divulgação sobre o posicionamento da empresa frente ao mercado onde está inserida, diagnosticou-se que a empresa busca um “crescimento sólido e ordenado”; assim, acredita-se que a participação no mercado em que atua é pautada dentro de sua missão.

Em relação à preocupação com a imagem no mercado, obteve-se que a organização deve contribuir para o meio ambiente, e mesmo não tendo um programa ambiental específico, ela contribui descartando o “material usado em nossas manipulações dentro da empresa direto em um depósito que incinera estas embalagens”; porém, em relação aos seus funcionários e à comunidade do entorno, a organização reconhece os perigos de manipular produtos químicos e busca a prevenção

No que tange aos impactos do ambiente onde se encontra, o gestor relatou sobre a alta carga tributária e a influência dos novos entrantes no setor, ou seja, “as pequenas fábricas que estão surgindo e que vão repartindo a fatia do bolo, deixando cada vez mais complicado este mercado”.

Quanto ao processo recursos humanos, o escritório central da rede fornece o respaldo necessário, como por exemplo a questão do diagnóstico de satisfação dos colaboradores, sendo que os resultados auxiliam no planejamento da organização. Quanto às perspectivas de carreira, o entrevistado relata que “todos os nossos gerentes começaram trabalhando como balconistas, alguns como *moto-boys* e hoje comandam uma loja”.

Quando questionado sobre o alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e da empresa, percebe-se que proporciona-se a formação do profissional por meio de capacitações e treinamentos. Da mesma forma, a empresa comunica os resultados estratégicos a todos, mas não acata plenamente as sugestões dos colaboradores, pelo fato de tratar-se de interesses pessoais e não coletivos.

O gestor ressalta a importância que é dada ao diálogo, “pois contribui, e muito, quando analisado como fator de contribuição para todos”, sendo que os gerentes são os elos entre a direção da empresa e os empregados. Mesmo não havendo um canal formal de comunicação, os informais não são reconhecidos pela direção da empresa.

Desta forma, a comunicação interna é uma preocupação constante da empresa, cabendo a cada colaborador fazer a sua parte. Conforme a missão da organização, que preza o crescimento profissional de todos os envolvidos, são fornecidos treinamentos, mesmo havendo resistência por parte de alguns colaboradores.

Em relação aos concorrentes, a rede de lojas busca “informações das estratégias usadas pelos nossos concorrentes”, tendo no benchmarking uma ferramenta usual: “se observamos qualidade em suas ações, podemos copiá-las e praticá-las sempre com um grau maior de qualidade”.

Quanto ao *feedback* sobre produtividade e desempenho, o gestor relata: “procuramos ser muito transparentes com nossos colaboradores, mas cada um tem uma personalidade e uma forma de entendimento; por isso, a gestão de pessoas é muito complexa.” Mesmo assim, acredita-se que estes contribuem para a aprendizagem organizacional.

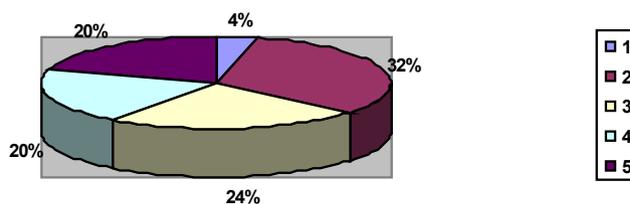
Finalmente, questionou-se sobre o significado de endomarketing, e obteve-se que é “uma nova ferramenta usada na área da administração cuja finalidade é buscar melhorias na qualidade interna da comunicação, marketing interno e recursos humanos.”

Por meio da análise da entrevista, foi possível perceber a visão da direção da empresa em relação aos aspectos que formam as bases do endomarketing que abrangem o alinhamento estratégico, a gestão de pessoas, os canais de comunicação e o diálogo no ambiente de trabalho. Estes resultados permitem a comparação com a visão dos colaboradores obtida por meio da aplicação dos questionários.

A análise dos gráficos permite visualizar quais são as variáveis que possuem alta, média ou baixa concordância, tendo em vista o conceito que foi atribuído a cada questão.

É relevante destacar que os respondentes deveriam indicar notas 1 e 2 para baixa concordância em relação à questão, nota 3 para média concordância, e notas 4 e 5 para alta concordância em relação à afirmativa apresentada no questionário.

Gráfico 1 – Conheço os objetivos estratégicos (de longo prazo) da minha empresa



Assim, em relação ao conhecimento dos objetivos estratégicos, existe divergência nas opiniões, não havendo consenso entre os respondentes, porém em relação à percepção da imagem positiva da empresa no mercado, os respondentes foram convincentes a afirmar que a imagem é positiva (80%).

Ao abordar a valorização das pessoas por parte da organização, a grande maioria dos funcionários percebe de forma positiva, estando as respostas em alta concordância (92%). Porém, em relação às contribuições da organização para a comunidade, são divergentes, tendo as respostas pulverizadas entre baixa, média e alta concordância, resultado este semelhante à percepção da empresa como líder/pioneira no setor em que atua (80%), para a alta concordância.

Em relação ao primeiro bloco do questionário aplicado aos funcionários, que versava sobre o alinhamento entre os funcionários e as estratégias da empresa, percebe-se que não há um consenso entre os respondentes, tendo divergências grandes entre o discurso dos gestores e dos funcionários, o que demonstra que o endomarketing não é eficazmente aplicado nestas questões da empresa, faltando comunicação, divulgação dos objetivos maiores da organização e sua influência para a comunidade onde está inserida.

A análise das questões referentes ao bloco B permite visualizar as variáveis de recursos humanos na empresa; segundo a percepção dos funcionários, não há perspectivas de crescimento, tendo diferenças significativas entre os respondentes.

O resultado é semelhante quando questionados sobre as condições de trabalho oferecidas pela empresa, embora este resultado possa ser comparado ao discurso do gestor, que afirma que os funcionários estão expostos a produtos químicos. Percebemos, aqui, uma similaridade entre os discursos de diretoria e colaboradores.

A empresa, na percepção de seu público interno, não oferece motivações que venham ao encontro das necessidades de seus funcionários; na opinião dos entrevistados, não há diagnóstico suficiente das suas expectativas, conforme preconiza a Pirâmide de Maslow.

Porém, na comparação entre as condições de trabalho dos concorrentes há uma forte tendência para a alta concor-

dância, perfazendo 68% dos entrevistados.

Da mesma forma, acreditam que seus objetivos pessoais são semelhantes aos da empresa, com 88% das respostas obtidas.

A análise referente ao bloco B do questionário permite verificar que as questões ligadas aos recursos humanos e relações trabalhistas estão oscilando entre alta e média concordância, o que permite constatar que os colaboradores reconhecem as atividades ligadas à promoção da satisfação deste público interno.

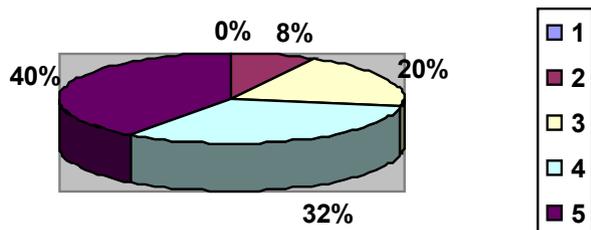
Ao serem questionados acerca da comunicação dentro da empresa, se a mesma utiliza os canais formais de informação, como murais de recados, editais, reuniões, e-mails, ofícios, cartas, percebeu-se que a empresa possibilita a comunicação entre os colaboradores.

Tal fato pode ser melhor constatado através do alto índice de respostas à questão da abertura para o diálogo entre funcionários e a empresa, em que 56% dos respondentes colocou a máxima concordância.

Outro aspecto que denota respeito pelos funcionários por parte da empresa, refere-se à atenção dada pela mesma para as questões expostas pelos funcionários, através do diálogo, haja vista as respostas terem sido com alto nível de concordância (49% de concordância máxima).

Embora exista a prática da comunicação verbal na empresa, também nas respostas foi detectado um alto índice de comunicação informal, no sentido de ordens verbais, recados, conversas entre colegas, etc.

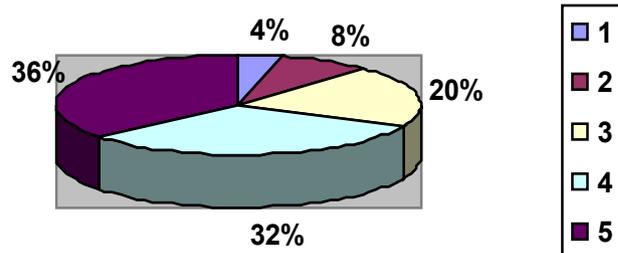
Gráfico 2 - Recebo informações informalmente na minha empresa (ordens verbais, recados, conversas entre colegas, etc.)



Ao serem indagados sobre a importância da comunicação interna para melhorar a satisfação no ambiente de trabalho, os respondentes foram praticamente unânimes em acreditar que, realmente, a comunicação é fator relevante dentro de uma organização.

Quando questionados sobre a empresa acatar as sugestões e opiniões, os respondentes afirmaram que a empresa realmente aproveita-as para a melhoria do trabalho.

Gráfico 3 – As sugestões e opiniões dos funcionários são utilizadas para a melhoria do trabalho



Também percebe-se que a empresa preocupa-se com a constante atualização dos seus funcionários, pois proporcionalmente habitualmente treinamento aos funcionários, conforme se comprova nas respostas terem sido notas 4 e 5.

Os funcionários também percebem que a empresa busca equiparar-se aos seus concorrentes, no sentido de oferecer benefícios aos mesmos.

Uma questão que a empresa necessita melhorar é a forma como vem disponibilizando os desempenhos dos funcionários, haja vista os mesmos não demonstrarem satisfação ao responderem a referida questão. A análise destes resultados permite observar um descontentamento por parte dos funcionários, neste quesito.

Finalizando a análise, os respondentes foram unânimes no que tange ao seu aprendizado na empresa, bem como no fato de sentirem-se úteis à empresa, ao enfatizar em sua contribuição para a mesma (72% de máxima concordância).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou analisar a aplicação dos conceitos do endomarketing sob a percepção dos colaboradores e gestores de uma rede de lojas de tintas na cidade de Ponta Grossa, PR, o que foi obtido por meio da aplicação de pesquisa aberta com o gestor responsável e com questionários voltados aos funcionários da referida empresa.

A pesquisa qualitativa demonstrou a percepção do gestor acerca das variáveis do endomarketing, que, para este trabalho, versavam sobre alinhamento estratégico, gestão de pessoas, comunicação interna e feedback.

Sobre o alinhamento estratégico e a gestão de pessoas, ficou evidente que o gestor possui preocupação com seus

funcionários; oferece possibilidades de crescimento profissional, porém, não informa os objetivos estratégicos e o posicionamento da organização na sociedade, fazendo com que os colaboradores não conheçam e alinhem os seus objetivos pessoais com os organizacionais.

Da mesma forma, em relação à comunicação formal e informal, usam-se os canais tradicionais e os informais não são reconhecidos. No que tange ao feedback, o gestor não percebe maturidade suficiente no discurso dos funcionários, que não pensam e agem coletivamente, segundo ele.

Por meio da análise dos questionários aplicados aos colaboradores, percebeu-se que há um alto grau de satisfação dos mesmos com a empresa e com as possibilidades de crescimento profissional ofertadas, o que corrobora com a ideia do gestor.

O primeiro bloco do questionário versava sobre o alinhamento estratégico. Notou-se grande divergência entre as opiniões, não havendo respostas homogêneas, o que nos faz concluir que a comunicação entre a direção da empresa e os colaboradores não é eficaz no que tange aos objetivos estratégicos da empresa. Por mais que o gestor tenha mencionado, na entrevista sobre a missão, a sua aplicação se dá apenas nas oportunidades de trabalho aos seus colaboradores.

Na análise referente ao bloco B do questionário, que abordava as questões trabalhistas, percebeu-se que a maioria das respostas oscilava entre a média e alta concordância, o que demonstra o alto índice de satisfação em relação às relações pessoais e interpessoais na empresa.

Quanto ao bloco C, que questionava sobre a comunicação formal e informal, os funcionários são categóricos ao afirmarem que há abertura para o diálogo (82%), o que demonstra que o clima organizacional tende a ser positivo, mesmo que a empresa não empregue corretamente os canais de comunicação formais e não reconheça ou administre os informais.

Os colaboradores da empresa pesquisada não conhecem o real sentido do *feedback* no trabalho, dado que foi constatado nas respostas, que oscilaram entre baixa e alta concordância, e que a análise da concorrência (*benchmarking*) não é vista como uma forma de *feedback* sobre as questões relativas à organização.

Quando questionados sobre o *feedback* da qualidade dos serviços, os colaboradores foram novamente divergentes nesta resposta, demonstrando que não é unânime a prática das informações que possibilitem ao funcionário melhorar seu desempenho.

No âmbito organizacional, o *endomarketing* é aplicado de forma parcial, tendo as questões motivacionais bastante positivas; contudo, no que tange à comunicação interna, tanto de rendimento de produtividade, quanto de objetivos e resultados estratégicos da organização, esta demonstrou-se ainda falha, podendo-se as ferramentas do *endomarketing* e sua aplicação eficaz nesta empresa trazer resultados mais positivos, a médio e longo prazo.

Sugere-se que a organização aplique estes conceitos e que constantemente realize avaliação e controle sobre os resultados das futuras pesquisas, para verificar se houve ou não melhoria nos índices apresentados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BUENO, Paulo. **A importância da Comunicação Interna nas organizações**. Disponível em: www.universia.com.br/html/materia/materia_bahja.html - 40k. Acesso em: 20/01/2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing**: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: LivroPonto, 2008.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing**: o sucesso em 5 movimentos. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e Controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. 6.ed. Edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEDEIROS, Sandro Moraes de. **O endomarketing como fator de produtividade e redução de custos**. Ibaí: Gráfica IGOL, 2007.
- SPILLER, Eduardo Santiago. PLÁ, Daniel. FERREIRA DA LUZ, João. SÁ, Patrícia Riccelli Galante de. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Artigo recebido em 30/06/2009.

Aceito para publicação em 17/08/2009.