

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PATRICIA DA SILVA DE OLIVEIRA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NOS SUPERMERCADOS
DE CANELA/RS**

CANELA, RS

2021

PATRICIA DA SILVA DE OLIVEIRA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NOS SUPERMERCADOS
DE CANELA/RS**

Estudo Monográfico desenvolvido na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, com ênfase em Tópicos Especiais, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Prof.: Ms. Silvio Aurélio Jaeger

CANELA, RS

2021

PATRICIA DA SILVA DE OLIVEIRA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NOS SUPERMERCADOS
DE CANELA/RS**

Estudo Monográfico desenvolvido na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, com ênfase em Tópicos Especiais, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em _____ / _____ / 2021

Banca Examinadora

Prof. Orientador: Ms. Silvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Convidado: Prof. Me. Fernando Batista Fontana
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Convidado: Prof. Me. Sérgio Luiz Pezzi
Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

A presente monografia apresenta um estudo sobre uma ferramenta fundamental ao bom desempenho das organizações. O endomarketing é uma necessidade dentro do ambiente corporativo, promovendo o bem estar e a permanência dos colaboradores dentro das organizações, favorecendo a satisfação do público interno. Tomando como área de pesquisa os supermercados da cidade de Canela/RS e sua relação com a ferramenta denominada endomarketing, o presente estudo pretende caracterizar o nível de conhecimento dessa área do comércio no que se refere ao endomarketing, definindo se há o uso desta ferramenta, bem como os resultados obtidos pela utilização. O presente trabalho também visa apresentar e caracterizar de modo detalhado o que é o endomarketing, apresentando formas práticas de aplicá-lo independentemente do tamanho da organização. A metodologia utilizada no presente trabalho se constituiu por estudos bibliográficos, assim como um estudo exploratório sobre o assunto, aplicando entrevistas referente às vivências com o endomarketing do time de gestores e colaboradores dos supermercados da cidade de Canela/RS. O questionário de pesquisa foi aplicado com 84 colaboradores entre os supermercados da cidade de Canela, e após a aplicação deste questionário, os dados foram analisados, permitindo definir o comportamento da rede supermercadista com relação ao endomarketing. Deste modo, percebeu-se a os resultados obtidos pela utilização do endomarketing, e de mesma forma, singularidades a se observar na aplicação da ferramenta.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing Interno. Supermercados. Colaboradores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas	27
Figura 2 – Conceitos e objetivos do endomarketing.....	32
Figura 3 – Etapas do projeto de endomarketing.....	37
Figura 4 – Ferramentas e utilidade do endomarketing	38
Figura 5 – Estratégias de endomarketing.....	39
Figura 6 – Case Southwest Airlines	55
Figura 7 – Comprometimento x envolvimento	56
Figura 8 – Metodologia de pesquisa	61
Figura 9 – Perfil dos respondentes.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A sua empresa utiliza a ferramenta de gestão chamada endomarketing?	74
Gráfico 2 – Ferramentas utilizadas para promover o bem estar dos colaboradores, e favorecer um bom clima organizacional	75
Gráfico 3 – Você se sente como parte importante dentro da empresa?	78
Gráfico 4 – Você acredita haver uma boa comunicação com os líderes na empresa onde trabalha?	79
Gráfico 5 – Sente que há liberdade para que a comunicação flua tanto com colegas quanto com superiores?	81
Gráfico 6 – Você está feliz / satisfeito com seu trabalho?	83
Gráfico 7 – O que você mudaria na empresa em que trabalha hoje?	84
Gráfico 8 – A empresa compartilha informações sobre objetivos atingidos e almejados com seu time?	87
Gráfico 9 – A empresa possui uma política satisfatória de benefícios?	88
Gráfico 10 – Benefícios que são considerados atrativos.....	89
Gráfico 11 – A empresa promove o reconhecimento de sua equipe, seja por meio de elogios ou de premiações?	90
Gráfico 12 – A empresa possui uma política de treinamentos e capacitações periódicos?.....	92
Gráfico 13 – Ao iniciar na empresa, sente que foi bem treinado para exercer sua função?	93
Gráfico 14 – Alternativas de treinamento que os colaboradores sentiram falta em seu trabalho	94
Gráfico 15 – Você sente que a empresa se preocupa com sua segurança e bem estar?	96
Gráfico 16 – Recebe <i>feedback</i> , isto é, é informado quanto ao seu desempenho no trabalho e os pontos a melhorar?.....	98
Gráfico 17 – Acredita que há oportunidade de crescimento na empresa em que está trabalhando?	99
Gráfico 18 – De modo geral, como você se sente com relação ao seu trabalho?...	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pergunta 1	73
Quadro 2 – Pergunta 2	74
Quadro 3 – Pergunta 3	77
Quadro 4 – Pergunta 4	78
Quadro 5 – Pergunta 5	80
Quadro 6 – Pergunta 6	81
Quadro 7 – Pergunta 7	84
Quadro 8 – Pergunta 8	85
Quadro 9 – Pergunta 9	87
Quadro 10 – Pergunta 10	89
Quadro 11 – Pergunta 11	90
Quadro 12 – Pergunta 12	91
Quadro 13 – Pergunta 13	93
Quadro 14 – Pergunta 14	94
Quadro 15 – Pergunta 15	95
Quadro 16 – Pergunta 16	97
Quadro 17 – Pergunta 17	98
Quadro 18 – Pergunta 18	100

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO	17
3	O QUE É ENDOMARKETING?	23
3.1	HISTÓRICO DO ENDOMARKETING	25
3.2	ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	30
4	A HISTÓRIA DOS SUPERMERCADOS	53
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	59
5.1	TIPOS DE PESQUISA	62
5.2	UNIVERSO E AMOSTRA	65
5.3	COLETA DE DADOS	66
5.4	TRATAMENTO DOS DADOS	66
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
6.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS	101
6.2	PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	102
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	119

1 INTRODUÇÃO

Atualmente muito se fala sobre o modo do ser humano se relacionar com o trabalho, filmes como “Tempos Modernos”, de Chaplin, ilustram uma realidade extremamente distante da atual: do trabalho com jornadas exaustivas, repetitivo, de certo modo se pode até dizer, desumano, onde trabalhadores eram tratados praticamente como robôs. O tempo trouxe novos conceitos, novas formas de ver o trabalho.

Cada vez mais se faz presente uma preocupação com a satisfação no trabalho, “trabalhe com propósito”, é praticamente um lema das novas gerações, que não se adaptam de mesmo modo a um sistema fechado e rígido, e apresentam uma necessidade de ter liberdade para colocar sua identidade naquilo que fazem.

Conforme é caracterizada a nova geração no trabalho por Silva, Sobrosa e Dalagasperina (2016, p. 32), “Eles exigem a dissolução de antigas regras, fazendo com que as organizações lidem com a integração entre vida profissional e pessoal”, uma vez dentro deste cenário, a gestão de pessoas passa a demandar mais do que apenas captação, sendo necessário manejar esta mão de obra de modo sustentável.

Almeida *et al.* (2018, p. 55), afirma que “A atividade profissional sofre influência de vários fatores, como físicos, psíquicos, familiares, sociais, os quais acarretam consequências”, desfazendo a imagem antiga que tratava o labor como uma atividade isolada, independente das demais, o que colabora com a afirmação de que a satisfação no trabalho é um fator influenciador de resultados.

Entre muitas das ferramentas de gestão existentes, o endomarketing apresenta a proposta de atender a necessidade de fazer os colaboradores se “apaixonarem”, pelo local onde trabalham, pela marca que representam, proporcionar um ambiente de trabalho mais acolhedor e agradável, e um clima organizacional mais saudável. Citando o autor Vieira (2019, p. 4, grifo nosso) é possível sintetizar o conceito de endomarketing:

O endomarketing se ajusta às estratégias da administração de marketing clássica, melhorando o ambiente interno das empresas, sendo uma das maneiras mais eficazes de melhorar a imagem da organização para reduzir o *turnover* (índice de rotatividade de funcionários) e atrair profissionais altamente qualificados para as instituições.

Em tempos em que há uma propagação da ideia de que o trabalho é muito mais produtivo, isto é, que os colaboradores apresentam rendimento mais alto, quando há identificação por verem valor naquilo que a empresa oferece, o endomarketing vem como uma forma de encantar os elementos fundamentais de uma empresa, os colaboradores.

Para tanto, diversos recursos podem ser aplicados no dia a dia das organizações, por meio de ações simples, que permitem um clima organizacional mais colaborativo, o endomarketing não se apresenta como algo complexo, e sim como pequenas mudanças de foco, onde o olhar se volta aos colaboradores.

Uma das áreas que demanda maior atenção, devido à concentração de pessoas no ambiente de trabalho é o comércio varejista, como se pode exemplificar por meio das redes supermercadistas, tema central da presente pesquisa.

O projeto apresentado pretende trazer conceitos sobre o tema endomarketing, com intenção de tornar claro do que se trata a ferramenta, assim como modos práticos de aplicá-la. O principal objetivo almejado está em estudar a influência prática das ferramentas de endomarketing nos resultados atingidos pelos supermercados da cidade de Canela/RS.

Dentro da execução da revisão bibliográfica, estão ilustrados os principais aspectos do clima organizacional, contemplados pela influência do endomarketing, além é claro, da revisão histórica do conceito de endomarketing e da constituição dos supermercados como são conhecidos atualmente.

Por conseguinte, o capítulo dedicado a metodologia de pesquisa esclarece as ferramentas de pesquisa utilizadas na realização do estudo prático relacionado ao tema e também da coleta de dados que se apresenta através do questionário de pesquisa aplicado em gestores e colaboradores dos supermercados da cidade, e permitirá conhecer o cenário, bem como oportunidades de melhoria.

Finalizando este roteiro, o Capítulo 6 apresenta a análise dos dados relacionando os resultados obtidos ao referencial teórico e também atendendo aos objetivos da pesquisa, a autora apresenta ainda algumas sugestões de melhoria baseadas na análise criteriosa dos dados coletados, e nas conclusões obtidas por meio do presente trabalho.

2 ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO

A presente pesquisa, constitui-se da elaboração de seu tema de estudo, posteriormente a definição de sua delimitação, a formulação do problema de pesquisa, assim como dos objetivos gerais e específicos. Um maior detalhamento destas citadas etapas é realizado através deste capítulo, tornando assim, possível compreender suas intenções.

Dentro da esfera acadêmica, a pesquisa científica é um dos meios mais completos de produção e sistematização do conhecimento. A escolha do tema a ser estudado, demanda, neste sentido, grande atenção, pois será o norteador de todo o embasamento teórico construído.

Prodanov e Freitas (2013, p. 75), afirmam que: “O tema é a especificação do assunto sobre o qual versará o estudo a ser desenvolvido; deve permitir especificar sobre quem, em que contexto e sob que perspectiva o assunto será pesquisado”.

Nesse sentido, é adequado que o tema escolhido, seja de interesse do pesquisador, e da comunidade em que este se insere, de modo a contribuir e trazer melhorias através do conhecimento desenvolvido.

Prodanov e Freitas (2013, p. 76), determinam ainda que: “A escolha do tema de uma pesquisa deverá levar em conta sua atualidade e relevância, o conhecimento a respeito, a preferência e a aptidão pessoal do pesquisador para lidar com o tema escolhido”.

A seleção do tema de pesquisa, conforme Pádua (2019, p. 37), não demanda ainda, que se opte por um tema inexplorado: “Não se exige que o tema seja absolutamente inédito, mesmo porque o conhecimento científico tem caráter processual e como tal, é cumulativo”.

Pádua (2019, p. 37), comenta que: “Uma lacuna em nossa formação profissional também pode se constituir num critério para a escolha do tema”. Por meio da apropriação da ideia remontada pela autora, e como deficiência conhecida na área da Administração, o tema do presente trabalho busca sanar a carência das organizações atuais de implantar políticas de melhoria do clima organizacional.

No tratante ao tema “Endomarketing como ferramenta de gestão”, objeto de estudo deste trabalho, cabe colocar sob foco à necessidade das organizações de olhar de modo atento para seu interior, prestando devida atenção à satisfação de seus

colaboradores, ao modo como enxergam e se relacionam com a empresa à qual dedicam seu esforço criativo e sua mão de obra diariamente.

Definir um espaço limitado aos estudos de um determinado tema, é um importante passo para a qualidade da pesquisa, tão fundamental quanto a escolha do tema em si. Prodanov e Freitas (2013, p. 17) caracterizam a pesquisa científica como algo que “precisa ser lógico, sistemático, coerente, sobretudo, bem-argumentado. Isso o distancia de outros conhecimentos, como senso comum, sabedoria, ideologia”.

Para que os requisitos apontados pelos autores sejam atingidos, a pesquisa demanda clareza e precisão em sua construção, é preciso que haja um afunilamento, onde se determine os aspectos que receberão maior atenção dentro do processo exploratório, para tanto, delimitar o tema de modo que se obtenha um espaço de pesquisa adequado é fundamental.

Pádua (2019) relata não haver uma técnica específica para delimitar o tema de pesquisa, porém é preciso que se considere o efeito da delimitação desde o processo de investigação, a orientação da coleta de dados até os resultados da pesquisa.

Delimitar o assunto significa selecionar um tópico ou a parte dele que desperta maior interesse por parte do pesquisador, como também da comunidade acadêmica e profissional, indicando assim sob que ponto de vista o assunto será focalizado (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 77).

Ao delimitar o Endomarketing como ferramenta de gestão nos supermercados de Canela/RS, se busca ter como foco central os resultados obtidos pelas organizações do ramo supermercadista que realizam ações internas, que visam valorizar seus funcionários, em contraponto àquelas que não se atém de mesmo modo a este detalhe, buscando apontar benefícios e oportunidades através desta prática.

Para dar início a tal pesquisa, seu ponto central se localiza no problema que ela buscará solucionar, na contribuição que obterá a partir do estudo, isto é, no problema de pesquisa apontado.

Para Souza, Santos e Dias (2013, p. 81), “Descrever o problema que queremos pesquisar; é uma questão, dúvida, ou interesse em revelar algo que ainda não está revelado. Define o limite da dúvida”.

Dentro da versão online dicionário Aurélio (c2009-2021, não paginado), há a seguinte definição para problema: “Tema que está repleto de controvérsia, sendo por isso estudado de modo científico ou acadêmico”.

A partir de então, pode-se concluir o problema de pesquisa, como sendo um apontamento, um questionamento dentro do tema escolhido, um ponto específico a ser explorado, um aspecto que carece de maiores esclarecimentos referente àquilo que se estuda.

O dicionário online define ainda pesquisa como: “Estudo realizado para aumentar o conhecimento em determinada área do saber. Investigação; ação de investigar de maneira detalhada.” (AURÉLIO, c2009-2021, não paginado).

Já para Prodanov e Freitas (2013, p. 83), “Definir o problema da pesquisa é explicitar, em uma frase objetiva, compreensível e operacional, a dúvida com a qual nos deparamos e que planejamos resolver”.

A partir do questionamento se “Supermercados que utilizam a estratégia de gestão denominada endomarketing apresentam resultados melhores do que aqueles que não utilizam tal estratégia?”, tomado como problema de pesquisa do presente trabalho, faz-se possível mensurar o nível inferido de influência do tema dentro do âmbito organizacional, e para tanto a necessidade de explorar os aspectos, conceitos e acontecimentos por trás deste.

É parte inicial de todo projeto planejado, ter um objetivo, o que conforme a versão online do dicionário Aurélio (c2009-2021, não paginado) pode ser definido como “O que se pretende alcançar, realizar ou obter; propósito, meta, alvo”.

Citando Souza, Santos e Dias (2013, p. 82), “Cabe aos objetivos esclarecer o que realmente pretendemos com a pesquisa”, sendo o momento de reflexão sobre como se direcionará o projeto, o que se buscará alcançar.

O objetivo geral é o interesse principal do projeto de pesquisa, sua finalidade maior, também seu foco central. Duarte (c2021a, não paginado, grifos da autora), conceitua objetivo geral como: “Os **objetivos gerais** são tratados em seu sentido mais amplo e constituem a ação que conduzirá ao tratamento da questão abordada no problema de pesquisa, fazendo menção ao objeto de uma forma mais direta”.

E de acordo com Souza, Santos e Dias (2013, p. 81), “o objetivo geral define o que pretendemos alcançar com a execução da pesquisa, a que ela se destina?”.

Para tanto, o objetivo geral do presente trabalho é descobrir se empresas que utilizam a ferramenta endomarketing, apresentam resultados melhores do que aquelas que não utilizam tal estratégia.

Objetivos específicos são os macro objetivos do projeto de pesquisa, aqueles que favorecem e contribuem para o objetivo geral. É importante que sejam pensados de modo a harmonizar com as expectativas gerais do projeto.

Os autores Souza, Santos e Dias (2013, p. 82), descrevem os objetivos específicos como aqueles que “tem função intermediária e instrumental”.

Enquanto Duarte (2021a, não paginado, grifo da autora), afirma que: “Os **objetivos** específicos apresentam, de forma pormenorizada, detalhada, as ações que se pretende alcançar e estabelecem estreita relação com as particularidades relativas à temática trabalhada”.

Deste modo, os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) realizar pesquisa bibliográfica sobre o que é endomarketing;
- b) identificar os benefícios do endomarketing como ferramenta de gestão;
- c) apresentar ferramentas aplicáveis de endomarketing, que sejam de fácil utilização e gerem resultados significativos para os empreendimentos;
- d) pesquisar uso do endomarketing nos supermercados de canela e os resultados obtidos.

Através dos objetivos apresentados, será contemplado um amplo espectro do tema endomarketing, e se poderá compreender de modo mais pormenorizado como se caracteriza essa ferramenta que pode trazer diversos benefícios as organizações.

Apresentados o tema, sua delimitação e também seus objetivos, cabe também que seja explicitada a justificativa para a escolha do assunto endomarketing como ferramenta de gestão para aprofundamento por meio da presente monografia que busca aprofundar o conhecimento sobre o tema iniciando pela apresentação do histórico e conceito de endomarketing, apresentando posteriormente seus benefícios, assim como modos práticos de utilizá-lo.

Toda a pesquisa se dará por meio de revisão bibliográfica e estudos de caso de empresas que utilizam o endomarketing, a fim de apresentar sua finalidade no meio empresarial, conhecendo os resultados obtidos por meio dela, bem como a influência no rendimento e satisfação dos colaboradores.

Aliando as necessidades para a satisfação no ambiente de trabalho, ao nível de competitividade do mercado, se percebe a importância de conhecer ferramentas

que integrem a equipe a uma organização, afinal tão importante quanto fidelizar clientes, fidelizar os colaboradores é algo fundamental.

A importância de fidelizar aqueles que trabalham para determinada empresa, vem de diversos aspectos, desde o capital intelectual ali desenvolvido, todo o conhecimento e experiência que aquele funcionário já adquiriu junto à empresa, bem como em determinados casos, sua carteira de clientes, assim como todo o custo relacionado a sua substituição.

Desde recrutar um novo ocupante ao cargo, que atenda aos critérios técnicos, até a adaptação deste selecionado aos novos colegas, ao ambiente, ao modo de trabalho, todo o processo de treinamento, desenvolvimento e adaptação, tem um custo significativo tanto em tempo, quanto em recursos financeiros. Evitar todo este desgaste exige fazer o colaborador sentir-se comprometido.

Afinal, quando o colaborador se sente parte importante dentro do ambiente de trabalho, sua necessidade de valorização é suprida, ele passa a se sentir envolvido e comprometido com o que está sendo realizado, e isso somente é possível, quando seus objetivos pessoais são levados em conta.

E para dar início as explicações do presente trabalho, o capítulo a seguir traz importantes conceitos a respeito do endomarketing, sua contextualização histórica e objetivos, a fim de permitir maior clareza de sua utilização.

3 O QUE É ENDOMARKETING?

Diversos fatores constituem uma organização, e é preciso que estes fatores estejam em consonância com sua razão de ser, que atinjam os objetivos para o qual foram constituídos para que a empresa cresça e alcance suas metas e até mesmo para que se mantenha no mercado.

Ao considerar possíveis fatores à sobrevivência de uma empresa, o principal deles que vem à memória refere-se à venda, como atrair e encantar os clientes, como fidelizá-los?

Porém, dentre todos os *stakeholders*, cabe destacar a participação do colaborador nesse processo, e a necessidade de encantá-lo e fidelizá-lo como cliente interno, e esse é papel do Endomarketing.

Para Rodrigues e Silva (2017, p. 1), “Antes de descrevermos o endomarketing é importante entendermos que a sua origem vem do marketing” onde complementa, dizendo que “o foco do marketing não é vender, essa é sim a ponta do iceberg. É conhecer e entender o cliente, a ponto que o produto e serviço oferecido venda sozinho.” (RODRIGUES; SILVA, 2017, p. 1).

E o endomarketing busca fazer isso com o colaborador, conhecer e entendê-lo, compreender suas necessidades e expectativas, para que o colaborador tenha uma sensação de pertencimento e identificação com a empresa.

Quanto ao surgimento da ferramenta, os autores Rodrigues e Silva (2017, p. 85) afirmam:

O endomarketing foi criado por Saul Bekin e patentado por ele em 1995. Define-se como Endomarketing as ações de marketing que estão voltadas para os funcionários de uma empresa. Tem como objetivo motivá-los para um alinhamento necessário para alcançar as metas e objetivos da organização.

Através destas definições, é possível compreender o Endomarketing, não como uma ferramenta exclusiva de vendas ou marketing, e sim como uma ferramenta de gestão de pessoas que visa engajar os colaboradores.

Para Rodrigues, D. (2017, p. 4) “o nível de conhecimento que um colaborador tem da marca para qual ele trabalha, influenciará de forma positiva em seu desempenho produtivo”.

Conforme a citação de Rodrigues, D. (2017), é possível perceber o papel do Endomarketing dentro de uma organização como uma ferramenta que permite uma maior identificação dos colaboradores com a empresa à qual prestam serviço.

O Endomarketing cria uma relação baseada em um contrato psicológico onde os colaboradores acreditam no trabalho que estão realizando, porque acreditam no propósito que levou ao nascimento de tal empreendimento.

Assim como diante de qualquer ferramenta de gestão, é comum que se questione para que serve o Endomarketing, afinal, qualquer implantação exige mudanças, e por mais inesperado que seja, algumas organizações possuem grande dificuldade, até mesmo, em compartilhar informações com sua equipe.

De acordo com a versão online do dicionário Aurélio (c2009-2021, não paginado), motivação é “Ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo”. Ou seja, colaboradores motivados possuem interesse pelo próprio trabalho, pelo atingimento dos resultados e pelo sucesso da organização.

O empenho do funcionário é algo fundamental, tendo em vista que estes são tempos em que as mudanças são constantes, onde o consumo se volta cada vez mais para o conceito de experiência.

O diferencial é fator de sobrevivência, e para tanto, as empresas têm utilizado cada vez mais os colaboradores como diferencial em termos de capital intelectual, conforme Oliveira, Aquino e Silva (2016, p. 7):

Os colaboradores são agentes de transformação das organizações, onde agregados a eles estão condicionados aspectos como motivação e por conseguinte a satisfação; que conduz a maximização da produção, onde por sua vez, os colaboradores tendo suas necessidades satisfeitas executam com qualidade o atendimento e demais processos produtivos, fazendo com que a organização se aproxime das metas e objetivos desejados.

Deste modo, o endomarketing busca garantir um ambiente de trabalho mais saudável. É um modo de transmitir até mesmo aos clientes e a toda a sociedade, a essência da organização, através dos colaboradores.

Antes de apresentar ferramentas práticas para a implantação do Endomarketing, é preciso esquecer a visão empírica e embelezada por trás da ferramenta, que consiste primeiramente em comunicação e transparência, deste modo, num primeiro momento, é fundamental a disposição por parte do topo da empresa em seguir estas diretrizes.

Para Duarte (2014, p. 17) “É também importante que um plano de endomarketing não seja ligado apenas à produtividade, mas que este seja vinculado também a excelência na prestação de serviços e geração de novas ideias”.

As principais ferramentas de Endomarketing, são apresentadas por Duarte (2014, p. 19), sendo elas:

Manual e vídeo de integração à empresa, manual de acompanhamento do programa, manuais técnicos e educativos, revistas e histórias em quadrinhos, jornal interno, encarte da área de recursos humanos no jornal interno, jornal de parede, cartazes motivacionais e/ou informativos, painel do tempo, painéis motivacionais e decorativos, datas festivas e aniversário dos funcionários, canais diretos entre direção e funcionários, reuniões relâmpago, reuniões de liderança compartilhada, vídeos informativos e motivacionais, palestras internas, clubes de leitura, grife interna, ambientação, rádio interna, intranet.

Sendo assim, conforme o objetivo da organização, pode utilizar-se das ferramentas que atendam melhor a sua necessidade, sempre tendo em mente que se trata de uma mudança, e que toda adaptação é desafiadora e exige acompanhamento e ajustes dentro do processo.

3.1 HISTÓRICO DO ENDOMARKETING

A imagem arcaica de que o trabalho é sinônimo de sofrimento, se sustenta ao longo dos tempos, principalmente na base piramidal da cadeia produtiva das organizações. Haja vista a rotatividade existente nas empresas, bem como o resultado de pesquisas aplicadas dentro das companhias.

No ano de 2017, um estudo aplicado pelo Instituto Locomotiva, e apresentado pelo portal G1 Notícias revela que “56% dos trabalhadores com carteira assinada estão insatisfeitos com seu emprego. Isto significa que 18,7 milhões de pessoas trocariam de lugar na busca de mais alegria no trabalho.” (HERÉDIA, 2017, não paginado).

Compreender este estudo apresentado pelo Instituto, significa inferir que mais da metade dos trabalhadores que possuem carteira assinada, deixariam seu local de trabalho, tão logo outra oportunidade de trabalho lhes fosse ofertada.

De acordo com a pesquisa apresentada pelo site G1, para Renato Meirelles, responsável pela aplicação da pesquisa do Instituto Locomotiva, essa insatisfação no

trabalho advém justamente do modo como as empresas trabalham o envolvimento de suas equipes junto a entidade (COLÉGIO POSITIVO, 2020).

A pesquisa deixou claro que, infelizmente, não basta apenas um bom salário para manter os funcionários motivados. Quando mais da metade de trabalhadores formais querem mudar de emprego, alguma coisa precisa ser revista no jeito em que as empresas estão engajando a sua força de trabalho (COLÉGIO POSITIVO, 2020, não paginado).

A conclusão apresentada por Meirelles, já vem sendo observada desde os anos 70, quando Saul Bekin, esmiuçou os conceitos abordados pelo Marketing, cuja função, conforme declara Santos (2016, p. 3), é “administrar o relacionamento com os consumidores, identificando estratégias para criar valor ao cliente”.

De acordo com José e Rosa (2012, p. 146), “O termo endomarketing foi criado por Saul Faingaus Bekin, na década de 70 quando então gerente de produtos da empresa Johnson & Johnson”. Os autores afirmam que durante a experiência, desenvolveu o conceito motivado pela dificuldade em unir as equipes de trabalho em torno de um objetivo comum.

No Brasil, todavia, os estudos sobre o tema caminharam a passos lentos, e uma das propagadoras, e pioneiras em relação ao endomarketing, foi Brum (2010, p. 7), enquanto trabalhava no SENAI, ela conta: “Uma das necessidades do SENAI/RS, na época, era trabalhar uma relação conflituosa entre a Direção da Instituição e o seu público interno”.

Segundo Brum (2010), as ações desenvolvidas para aproximar a equipe no SENAI/RS, foram feitas de modo intuitivo, porém ainda assim sortiram grande efeito. Desde então, Brum (2010) percebeu a necessidade de estudar mais sobre o tema, adquirir maior conhecimento, sem encontrar referências brasileiras.

Brum (2010, p. 7), relata que: “O que encontrei, foram livros de autores estrangeiros que dedicavam apenas algumas páginas à Comunicação Interna”. Ao aprofundar suas pesquisas sobre a comunicação interna, Brum (2010) escreveu o primeiro livro brasileiro sobre o tema, de acordo com Brum (2010, p. 8) “O primeiro no Brasil sobre Endomarketing”.

Essa reunião de informações que caracteriza o endomarketing, desenvolvido como uma ferramenta estratégica de gestão, somente foi possível por obra de estudiosos que ao longo do tempo foram desenvolvendo a relação entre bem estar no

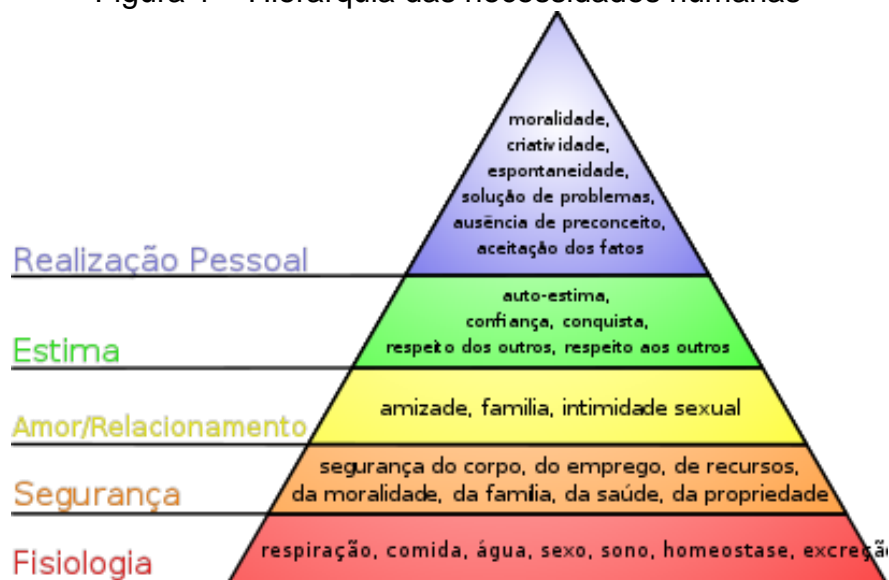
trabalho e produtividade. À exemplo de Abraham Maslow, criador da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Segundo Wyse (2018, p. 135):

Maslow contribuiu com a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, construindo a conhecida pirâmide das Necessidades de Maslow, na qual elenca uma série de necessidades que são preenchidas de maneira hierárquica na vida do ser humano.

A Hierarquia das Necessidades Humanas é apresentada por Maslow em formato de pirâmide, de modo a ilustrar a ascendência das necessidades do indivíduo à medida em que cada seção é sanada, da base ao topo.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Wikipédia (2020, não paginado).

Por intermédio da Figura 1, apresentada ilustrando as necessidades humanas, compreende-se o quão complexo é o processo de motivação e satisfação humano. Uma vez que as necessidades humanas compreendem desde os elementos biológicos à sobrevivência, até fatores psicológicos de auto estima e realização.

Wyse (2018, p. 136), descreve de modo claro o processo da satisfação humana teorizado por Maslow:

Os indivíduos serão motivados a saciarem a necessidade que estiver mais premente para eles, ou mais forte em um determinado momento. E, assim, cada necessidade deve ser, ao menos parcialmente satisfeita, antes do indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no próximo nível acima.

Segundo Wyse (2018), essa pesquisa foi apresentada na década de 50, demonstrando que a preocupação com o bem estar dos colaboradores, é foco de estudo desde metade do século passado, e tal tema, tem somente se aperfeiçoado, seguindo, porém, com grande enfoque.

Rodrigues, I. (2017, p. 81), comenta os estudos da hierarquia de necessidades, e refletindo sobre os estudos de Maslow, afirma que:

Sobre a ótica do autor funcionários felizes e motivadas tem um melhor desempenho profissional e conseguem superar as adversidades enfrentadas no ambiente de trabalho, contribuindo para um clima organizacional satisfatório propiciando condições para o crescimento individual, em sintonia com os objetivos organizacionais.

A existência de um clima organizacional agradável, é citada pela autora como um dos objetivos organizacionais do cuidado com os colaboradores. Rodrigues, I. (2017, p. 81, grifo nosso) comenta ainda as consequências da situação oposta: “Mas se o clima for ruim a tendência é as pessoas ficarem desmotivadas, improdutivas, o que acarreta na falta de integração entre as pessoas, no aumento do absenteísmo e do *turnover*, causando assim uma imagem negativa da empresa”.

É indubitável que a forma como a equipe se sente dentro do ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes à permanência e produtividade de cada indivíduo. Um ambiente limpo e organizado, boas condições de trabalho, e um fluxo adequado de comunicação, contribuem de modo significativo para o bem estar dos empregados.

Os autores Ferreira Filho, Pereira e Passos (2013, p. 2), declaram que “Perguntas como: ‘qual o objetivo da minha empresa?’, ‘qual a importância do meu trabalho?’, ‘qual o destino do que eu faço?’, colaboram com enriquecimento da cultura organizacional”.

Mediante o elencado, supõe-se que o vínculo empregatício demanda que os colaboradores conheçam de modo profundo a organização à qual laboram, e que esta, proporcione condições de trabalho salubres.

O resultado deste cenário ideal acima ilustrado, é caracterizado por Ferreira Filho, Pereira e Passos (2013, p. 2): “Nesse contexto, o empregado torna-se um aliado nos negócios, ou seja, foge da limitação da denominação ‘empregado’, exercendo de fato a denominação ‘colaborador’”.

Tendo o exposto em vista, é válido mencionar, que o papel do endomarketing vem de encontro a este contexto, oferecendo a intervenção a estas necessidades organizacionais:

É possível afirmar que o endomarketing pode influenciar de maneira positiva sobre problemas como: absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, problemas de relacionamentos, e outras situações que afetam a produtividade e a qualidade do serviço e que podem ser refletidos externamente, prejudicando a imagem da empresa perante o mercado (FERREIRA FILHO; PEREIRA; PASSOS, 2013, p. 3).

Concebe-se deste modo, a percepção do quão significativo aos resultados de uma empresa, a aplicação do endomarketing pode ser, ao melhorar a produtividade e a qualidade do serviço oferecido.

Rodrigues, I. (2017, p. 69), traz ainda a morfologia do termo endomarketing onde, “O Sufixo ‘Endo’ vem do grego e quer dizer ‘Ação interior’ ou movimento para dentro, sendo assim o endomarketing quer dizer ‘Marketing para dentro’”.

Assim como o marketing em si, o endomarketing se compõe de diversos elementos para atingir seu objetivo. Entre esses elementos, é possível citar a motivação, e também a comunicação, conforme Ferreira Filho, Pereira e Passos (2013, p. 4), “A informação é transmitida através de canais (murais, jornais internos, intranet, entre outros). No marketing interno a comunicação amplia sua essência de informar, surgindo então, as ações de endomarketing”.

A base do endomarketing vem da comunicação, da transmissão de informações, sem ruídos ou restrições, isto é, de um fluxo de informação livre.

Já a motivação, é vista por Rodrigues, I. (2017, p. 78), como uma das principais funções do endomarketing, para a autora “Motivar as pessoas é um dos principais objetivos da implantação das ações de endomarketing, pois para se atingir o sucesso e gerar os melhores resultados o ser humano precisa se sentir motivado, estimulado e valorizado”.

A motivação vem justamente do fato de as necessidades do indivíduo serem sanadas, conforme os estudos apresentados, por conseguinte, é vital ao gestor que deseja possuir um time motivado, oferecer um trabalho que contribua para os objetivos e necessidades pessoais dos membros de sua equipe.

Estes conhecimentos apresentados, e constituídos ao longo do tempo, tem se desenvolvido cada vez mais, uma vez que a globalização e as evoluções tecnológicas,

tem demandado uma crescente especialização e agilidade das organizações, o que por sua vez, demanda uma equipe comprometida e engajada: a grande proposta do endomarketing.

3.2 ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

É fato que os avanços tecno-científicos alcançados ao longo dos anos, adicionaram qualidade de vida à população, permitiram a erradicação de doenças, maior conforto e segurança, e por fim maiores oportunidades ao comércio.

Se nas primeiras eras, quando ainda se negociava através do escambo de mercadorias, era preciso um esforço sobre-humano para se obter algum lucro, a era digital em que vivemos, permite a criação de negócios com larga escala através da internet.

Isto significa que uma empresa situada no Brasil, por exemplo, não enfrenta apenas a concorrência de outra empresa de sua cidade no mesmo segmento, mas também de empresas internacionais que ofereçam a mesma solução.

Para Thomáz (2019, p. 67), a facilidade em penetrar um mercado, sofreu grande aumento por meio das tecnologias de informação e comunicação: “A competitividade vem crescendo em muitos ramos empresariais, as tecnologias de informação e comunicação têm possibilitado que empresas de todos os portes e nacionalidades penetrem em mercados, antes dominados por poucas”.

Haja vista exemplos como o da empresa Uber, que é uma empresa multinacional que consegue atingir diversos países, mesmo sem ser dona de uma frota de carros nestes países, e sim capacitando motoristas comuns a trabalhar por meio da plataforma, e dividindo o espaço com os, até então, “insubstituíveis” táxis.

Por meio desta reflexão, concebe-se a ideia do quão instável é a própria estabilidade no cenário presente. Essa instabilidade exhibe a demanda por inovação e qualidade dentro das organizações que esperam se manter no mercado.

Para Thomáz (2019, p. 100) “O objetivo principal das empresas está diretamente relacionado à obtenção de lucros e o fator inovação mostra-se um diferencial para gerar vantagens competitivas diante da concorrência”.

Inovação remete ao conceito de fazer algo novo, seja uma ferramenta, um processo, ou mesmo algo habitual. E para que se possa fazer algo de modo novo, é preciso um conhecimento bem ambientado no formato preexistente de execução.

É inegável que o conhecimento primário dos processos organizacionais vem dos operários, e para Silva e Vicenzi (2017, p. 175) “Os colaboradores perspicazes e valiosos constituem o primeiro mercado para a organização, logo, também devem ser tratados como consumidores e principalmente valorizados”.

Conforme a versão on-line do dicionário Michaelis (c2021, não paginado), “Mercado é o sistema por meio do qual as pessoas compram, vendem ou realizam trocas, geralmente seguindo uma demanda”, e ao se considerar o vínculo empregatício como a venda de mão de obra, valida-se a ideia trazida por Silva e Vicenzi (2017).

Partindo do pressuposto de que os colaboradores são o primeiro mercado da organização, passa a fazer maior sentido a necessidade de satisfação destes, evitando perdê-los.

Para Rodrigues, I. (2017 p. 67), “Atualmente, um dos principais desafios das organizações é a gestão de pessoas, as empresas vêm perdendo profissionais com potencial de desenvolvimento pela falta de ações de capacitação e endomarketing”.

Os autores Ferreira Filho, Pereira e Passos (2013, p. 3), reforçam que:

O que se pode notar é que o endomarketing busca enfatizar a diferença que às vezes não parece ser tão óbvia entre empregado e máquina, além de permitir enxergar de fato a colaboração que todos podem dar nos processos organizacionais.

Os colaboradores são os maiores contribuintes ao desempenho da organização, e a necessidade de especialização e de uma cultura fortalecida exigem soluções mais complexas do que a substituição daqueles que não apresentam os resultados esperados, certas vezes, é fundamental compreender as necessidades daquele indivíduo.

Rodrigues, I. (2017, p. 68), aponta a contribuição do endomarketing ao desenvolvimento organizacional, o autor afirma que:

São objetivos do endomarketing: atrair, desenvolver e reter talentos na empresa, melhorar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores com relação ao trabalho, introduzir novos produtos, atividades e campanhas de marketing para o seu público interno, estimular em todos a aceitação da missão, visão valores e objetivos da empresa, como também o treinamento de seus colaboradores.

Ideia complementada por Thomáz (2019, p. 102), que sintetiza o que é possível esperar da ferramenta denominada endomarketing: “O marketing interno,

também chamado de endomarketing, trabalha para neutralizar as variabilidades das prestações, mantendo os funcionários bem treinados e satisfeitos”.

Concernente ao citado, cabe destacar alguns conceitos e objetivos do endomarketing, pela visão de Silva e Vicenzi (2017):

Figura 2 – Conceitos e objetivos do endomarketing

Autores	Conceitos	Palavra-Chave
Boone e Kurtz (2011, p. 52)	‘Ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing’.	Atividades administrativas
Brum (1994, p. 22)	‘Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a preservação da imagem’.	Gestão estratégica nas pessoas
Dalpiaz (2002, p.9)	‘No endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público’.	Permanência e continuidade em atrair os funcionários.

Fonte: Silva e Vicenzi (2017, p. 173).

A Figura 2 ilustra os principais conceitos de endomarketing, que permitem assimilar seu foco na área humana das organizações, bem como sua proposta de desenvolvê-la, tornando-a mais produtiva por meio da comunicação e da satisfação da equipe.

De acordo com Rodrigues, I. (2017, p. 73, grifo nosso):

A palavra comunicação deriva do latim *comunicare*, também definida com a troca de informações entre um transmissor e um receptor, a comunicação é uma ferramenta essencial nas organizações e principalmente na implantação das ações de endomarketing.

As informações são o componente constituinte básico de qualquer empresa, a circulação de informação é demandada até mesmo para dar start na elaboração de

um pedido. E a correta circulação da informação, é uma das chaves do sucesso de um determinado empreendimento.

Silva e Vicenzi (2017, p. 175), afirmam que “A execução com qualidade na realização dos serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os colaboradores com os objetivos e decisões da empresa”, o que permite afirmar que a qualidade oferecida por um negócio, é intimamente ligada ao seu gerenciamento de RH, a sua comunicação.

Retomando o conceito apresentado por Silva e Vicenzi (2017), apresentado na Figura 2, onde é feita uma comparação entre os processos do marketing interno e externo, Silva e Vicenzi (2017, p. 173) ilustram a relação entre ambos:

Além de melhorar a comunicação do público interno da organização, o endomarketing é um processo que auxilia no desenvolvimento do atendimento ao mercado externo, melhorando sua competitividade a partir da inserção dos colaboradores à estrutura organizacional.

É possível concluir que em decorrência da inclusão de ferramentas voltadas ao público interno, os reflexos impactam de modo direto no mercado externo, ao refletir a sinergia instaurada nos procedimentos da equipe.

Cabe ainda o destaque, ao fato de que através do marketing interno, busca-se um fortalecimento da cultura organizacional, um maior alinhamento entre os objetivos da empresa, e o que se espera de cada indivíduo.

Ferreira Filho, Pereira e Passos (2013, p. 6), afirmam que “Percebe-se que as ações de marketing interno presentes no cotidiano da empresa são maneiras de difundir a cultura corporativa, ou seja, somos assim, trabalhamos assim, queremos assim”.

Esta inserção dos colaboradores na constituição da empresa, os levando a ver a si mesmos como parte integrante do todo no âmbito organizacional, só é possível por meio da comunicação, de trazer ao conhecimento de cada membro da equipe a identidade da empresa, seus valores e aspirações.

Ao se compreender os resultados atingidos pelo envolvimento de cada funcionário com a instituição à qual labora, é primordial que se assimile a real importância do colaborador, que é caracterizada por Rodrigues, I. (2017, p. 71):

Considerado como o ativo mais importante da organização o capital humano é o conjunto de aptidões de um indivíduo: Sua experiência pessoal, seu

comprometimento e seu capital intelectual, como o seu ativo do conhecimento é ilimitado este capital torna-se um elemento estratégico e um diferencial competitivo para a organização.

A explanação feita por Rodrigues, I. (2017) caracterizando o ser humano como o ativo mais importante da organização, se relaciona de modo direto ao que afirmam Silva e Vicenzi (2017, p. 175): “O consumidor somente será conquistado e retido através de uma prestação de serviço excelente”.

Uma vez que, ao se tratar de produtos ou serviços, em suma maioria a interferência humana se faz presente, esta é um fator determinante à experiência do cliente, e o estado físico e emocional dos indivíduos envolvidos na execução do processo é decisivo.

Baseado na influência que o colaborador exerce na experiência do cliente, é possível supor que possuir colaboradores leais, motivados, comprometidos e fiéis, é o desejo utópico de todo gestor, e para Thomáz (2019, p. 84), “Ao compreender que a satisfação leva à fidelização, entende-se a relação entre a fidelização e a lealdade”.

Ou seja, de acordo com Thomáz (2019) antes de esperar que o colaborador seja fiel à organização, é necessário que esta satisfaça suas necessidades. Silva e Vicenzi (2017, p. 173), determinam alguns pontos fundamentais à satisfação de pessoal:

O gerenciamento do pessoal tem o intuito de manter e atrair esses funcionários, para auxiliar na imagem da organização, no entanto, para isso a empresa deverá ter uma gestão de pessoal e cargos e salários que faça o funcionário estar satisfeito no ambiente da empresa, e conseqüentemente, haverá um retorno benéfico para o consumidor final.

Os autores afirmam que é importante que exista uma boa estrutura de gestão de pessoas e também uma remuneração atrativa, para que, desta forma se estabeleça um ambiente propício à satisfação do indivíduo enquanto trabalhador (SILVA; VICENZI, 2017).

Silva e Vicenzi (2017, p. 173), apontam o endomarketing como uma ferramenta de grande valia neste processo de consolidar a imagem da empresa junto a seu time, e fortalecer o crescimento da instituição, pois:

O endomarketing é uma das atividades internas das empresas que são consideradas muito competitivas para auxiliar no crescimento, e que transformam funcionários e colaboradores em um modelo que apresenta a

imagem institucional da organização, sendo muito saudável e com probabilidades positivas de sucesso.

Deste modo, a implantação do endomarketing pode ser assimilada como uma maneira de além de criar uma imagem institucional da organização, implantar essa imagem no espírito da equipe, movendo-os em sentido único, direcionado ao alcance dos objetivos, e a um desempenho saudável das atividades.

Os autores Olliari e Anusseck (2012, p. 24), definem o endomarketing como uma maneira efetiva de conquistar os clientes internos, para eles:

Os profissionais de marketing devem preocupar-se não apenas em conquistar os clientes externos, mas também os internos. Para isso, as técnicas de marketing passam a ser aplicadas internamente, junto aos colaboradores da empresa.

A aplicação das técnicas de endomarketing, todavia, demandam um estudo prévio do cenário organizacional, pois, para Cervi e Froemming (2017, p. 119) o endomarketing “[...] envolve temas como motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, alinhamento organizacional, valores, instrumentos de marketing e satisfação dos clientes internos e externos”.

É preciso uma análise do perfil da organização, e de seus colaboradores, suas aspirações, fatores de motivação, e do quanto eles conhecem sobre a organização onde trabalham e sobre o produto que vendem.

O público interno é o primeiro ‘comprador’ de um bem, entendendo-se com isso que se ele não tiver plena convicção e conhecimento da qualidade do produto ou serviço do que está vendendo dificilmente conseguirá apresentar uma argumentação eficiente de venda (KREMER, 2011, p. 100).

Diante disto, cabe precisar o quanto a equipe conhece da organização, o quanto acreditam na proposta de valor que é oferecida. Destacando-se o fato de que público interno é um termo abrangente, pois, de acordo com Kremer (2011, p. 99), “O público interno é formado por todas as pessoas físicas ou jurídicas, que, de alguma forma, atuam na comercialização de bens produzidos por uma empresa, de maneira exclusiva”.

Kremer (2011, p. 99) faz ainda uma subdivisão do público interno, onde separa-o entre equipe interna:

Equipe interna de vendas: constituída por profissionais que mantêm vínculo empregatício ou contratual com a empresa produtora. Portanto, são funcionários com a função específica de venda e atividades correlatas, como diretores, gerentes, supervisores e vendedores.

E representantes:

Representantes são pessoas físicas ou jurídicas que não são funcionárias da empresa, atuam na venda de bens que ela produz mediante contrato de exclusividade. Têm a função de representar a empresa na atividade de vendas (KREMER, 2011, p. 100).

Através do conceito abrangente de público interno, apresentado por Kremer (2011), torna-se possível uma maior compreensão do nível de abrangência do endomarketing, e a quem ele atingirá mais precisamente, não se tratando apenas de um determinado colaborador ou grupo de colaboradores, e sim de todos que de fato, se envolvem nos processos da instituição.

Cervi e Froemming (2017, p. 119), consideram adequado a participação do cliente interno na construção de estratégias dentro da empresa, para eles, “Os clientes internos são muitas vezes pensadores da organização. A partir de sua vivência, conhecimento e aprendizagem é possível construir estratégias mais sólidas, mais próximas aos desejos dos clientes externos”.

Dada a suma importância atrelada ao colaborador, Cervi e Froemming (2017) recomendam o cuidado desde o recrutamento, e um posterior acompanhamento e investimento em treinamento ao admitido, para Cervi e Froemming (2017, p. 119), “A gestão de recursos humanos oferece ferramentas que podem ser usadas no marketing interno, tais como treinamento, contratação e planejamento de carreira”.

Entretanto, para organizações sem a menor experiência com o endomarketing, o primeiro passo vem da pesquisa:

Uma pesquisa de Clima Organizacional pode ser este primeiro passo, mas independente das variáveis estudadas, ou do método de coleta, esta fase não deve ser negligenciada, pois é ela que irá subsidiar o planejamento da estratégia de marketing interno e definir o quão acurado será o foco do trabalho, garantindo assim menor margem de erro (CARVALHO, 2013, não paginado).

A partir de uma boa coleta de dados, seja por meio de uma pesquisa de clima, ou uma pesquisa de satisfação, é possível determinar os pontos críticos a serem observados e tidos como foco da implantação do endomarketing. Em seguida, é preciso preparar a equipe para as mudanças, conforme Carvalho (2013, não paginado):

A segunda etapa deve preparar a equipe para este processo que a empresa irá empreender, despertando sua percepção quanto a importância de seu papel, alinhando o ambiente interno ao ambiente externo da organização e orientando os colaboradores a uma nova visão da empresa e do mercado, capacitando-os assim para estabelecer uma nova atitude em seu trabalho. Dadas suas características, esta etapa pode então ser chamada de “Despertar”.

Por fim, tornar o compromisso com a mudança um valor generalizado dentro da organização, é a terceira etapa, que visa a perpetuidade das mudanças, sua implantação e melhoria. Carvalho (2013, não paginado), afirma que: “Sendo assim, o objetivo de ‘Envolver’, terceira etapa, é integrar efetivamente os colaboradores com o projeto de renovação ao envolvê-los no processo de mudança [...]”.

Figura 3 – Etapas do projeto de endomarketing

Pesquisa.	Etapa inicial de levantamento de informações para compreender a cultura de comunicação da organização e também características do público interno.
Diagnóstico.	Nessa etapa se revisa as informações levantadas.
Projeto.	Define-se as ações mais adequadas para serem implantadas no plano de <i>endomarketing</i> na empresa.
Continuidade.	Nessa etapa se analisa, após a implementação, os reflexos dos resultados.

Fonte: Biachi (2019, p. 27).

Aplicadas as etapas, cabe monitorar o desenvolvimento do processo e aplicar melhoramentos contínuos, estar atento durante o processo ao que é eficaz, e também ao que não se adéqua ao perfil da empresa é fundamental, para se atingir um modelo eficiente.

Biachi (2019), define as etapas do projeto de endomarketing entre pesquisa, diagnóstico, projeto, e continuidade, conforme ilustrado na Figura 3.

Posterior a etapa de pesquisa, e identificadas as carências existentes na instituição, faz-se necessário optar por ferramentas que venham a sanar as dificuldades descobertas, conforme Biachi (2019), apresenta na Figura 4:

Figura 4 – Ferramentas e utilidade do endomarketing

Ferramentas	Utilidade
Vídeos, institucionais ou de apresentação de produtos.	Alinhar os funcionários à realidade da empresa.
Manuais técnicos, educativos e de integração.	Apresentação de produtos, serviços, lançamentos ou tendências.
Revistas e jornais internos ou de parede, murais.	Veiculação de notícias.
Cartazes motivacionais e informativos.	Transmitir as informações aos colaboradores.
Reuniões.	Frequentes entre colaboradores e alta direção.
Palestras internas.	Apresentar as novidades da empresa, e novas tendências do mercado inserido.
Rádio e Jornais.	Divulgação de lançamentos e pronunciamentos da alta direção, para uso interno.
Memória ou resgate da empresa.	Para ser apresentada aos funcionários que a desconhecem.
Convenções e atividades festivas internas.	Para os funcionários, para divulgarem suas atividades internas e para integração das equipes.

Fonte: Biachi (2019, p. 26).

As ferramentas apresentadas na Figura 4 são exemplos de como aplicar o endomarketing, e do resultado a se obter por meio destas aplicações, visando desde uma maior integração entre colaborador e empresa, até permitir que eles tenham uma informação mais completa sobre o que acontece no dia a dia corporativo.

Nessa perspectiva, Lima (2018), em sua coluna no portal online da empresa especializada em comunicação interna denominada Progic, apresenta os tópicos essenciais a serem abordados em se tratando de ferramentas de endomarketing, conforme ilustra a Figura 5.

Alinhamento estratégico é o primeiro ponto destacado na Figura 5 por Lima (2018, não paginado), que conforme o autor, pode ser definido como “Promover o alinhamento entre os colaboradores e os propósitos e a cultura da empresa [...]”, sendo que na versão on-line do dicionário Michaelis (c2021, não paginado), alinhamento significa “ato ou efeito de pôr(-se) em linha reta, na mesma linha, alinho”.

Figura 5 – Estratégias de endomarketing



Fonte: Lima (2018, não paginado).

Enquanto para a Versão on-line do dicionário Michaelis (c2021, não paginado), estratégico significa “relativo a estratégia, em que há estratégia, que é ardiloso, hábil, astuto”.

Alinhamento estratégico, pode ser compreendido então, como a habilidade de ligar os objetivos pessoais de cada colaborador aos objetivos de crescimento da organização, levando o indivíduo ao entendimento de que seu esforço para o atingimento das metas da empresa, impactará de modo a contribuir no atingimento de suas metas pessoais.

Os autores Barakat, Boaventura e Polo (2017, não paginado, grifos nosso), exploram o conceito de alinhamento estratégico a partir de suas origens, bem como sua relação com os resultados da organização, à medida que:

O conceito de alinhamento estratégico tem origem na obra clássica de Chandler, “*Strategy and Structure*”, de 1962. Na ocasião, Chandler constatou a existência de uma forte correlação entre estrutura da empresa e sua estratégia. O autor observou que a estrutura da empresa, com o passar do tempo, se ajustava à sua respectiva estratégia.

Para Barakat, Boaventura e Polo (2017), a empresa direciona-se ao longo do tempo, rumo a estratégia que possui, demonstrando deste modo a importância de uma boa estratégia organizacional, e de um alinhamento com a equipe que venha a favorecer esta fluência rumo ao resultado esperado.

O conceito de alinhamento estratégico é de adequação das diversas dimensões da organização com a sua estratégia e uma forma apropriada para analisá-lo é identificar as diversas dimensões organizacionais que possam ou precisam ser modificadas para terem conformidade com a estratégia (BARAKAT; BOAVENTURA; POLO, 2017, não paginado).

Barakat, Boaventura e Polo (2017), apresentam ainda a ideia de que ao identificar as dimensões da empresa que não apresentam fluência em direção aos objetivos organizacionais, terão sido localizados os pontos que necessitam entrar em concordância, isto é, em alinhamento estratégico com todos os demais.

Barros (2017, p. 31), complementa a linha de raciocínio apresentada por Barakat, Boaventura e Polo (2017): “Ou seja, para que as organizações prosperem e sobrevivam às exigências e tensões típicas dos sistemas, elas precisam viabilizar a manutenção de um equilíbrio dinâmico entre as funções”.

Note-se que ambos os autores conceituam o alinhamento organizacional como um fator de equilíbrio onde existe um objetivo comum a todos os componentes da organização.

Barros (2017, p. 17), analisa as organizações por seu viés sistêmico, e defende que a evolução estratégica da organização depende do alinhamento de seus sistemas, o autor afirma que:

Entre esses fatores que colaboram para a eficácia da implementação das estratégias das organizações encontra-se o nível de alinhamento de seus sistemas, de tal forma que, quanto mais alinhados os sistemas organizacionais, maiores são as possibilidades de se obter uma implementação bem-sucedida das estratégias da organização.

Esta clareza sobre a necessidade do alinhamento estratégico, bem como da eficiência e eficácia organizacionais atingidas por meio deste alinhamento, fazem indubitável a demanda por uma comunicação assertiva que clarifique a todos os membros da instituição o caminho a ela traçado, assim como o ponto que se almeja alcançar.

O segundo ponto destacado na Figura 5 é o chamado *Endobranding*, também chamado de *branding* interno, e para que se aprofundem os conhecimentos sobre este importante aspecto, cabe que primeiro alguns conceitos importantes sejam explanados, entre eles o de *branding* e *Endobranding*.

Magalhães (2020, não paginado), define *branding*: “Traduzindo-a do inglês e da linguagem técnica da administração de marketing, fica algo como: gestão de marcas”, onde complementa afirmando que: “Assim, a chave para criar uma marca é primeiro encontrar um nome, logotipo, símbolo, desenho, ou outros atributos que identifiquem algo e o diferencie de outros.” (MAGALHÃES, 2020, não paginado).

Já a definição de *Endobranding* é trazida por Kotler e Keller (2012, p. 269), “Consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários em relação a marca”. Deste modo, o *Endobranding* é o trabalho interno para consolidação da marca junto aos colaboradores, com a missão de encantá-los e fidelizá-los.

Os autores Kotler e Keller (2012, p. 269, grifos nosso), defendem que os gestores: “Devem adotar uma perspectiva interna para ter certeza de que funcionários e parceiros de marketing prezam e compreendem as noções básicas de *branding* e como elas podem ajudar, ou prejudicar, o *brand equity*”.

Brand Equity, numa tradução literal significa “valor de marca”, sendo ainda definido por Viana (2016, não paginado, grifos nosso): “[...] o *brand equity* serve de denominador comum para interpretar as estratégias de marketing e medir o valor da marca”, e conforme Kotler e Keller (2012, p. 260, grifos nosso), “O *brand equity* é o valor agregado atribuído a bens e serviços”.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012, p. 260), “Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade [...]”. Compreende-se então o efeito interno do *endobranding*, como construtor do valor de marca junto aos colaboradores.

Diante do exposto, se torna fundamental conhecer alguns princípios do *branding* interno, conforme Kotler e Keller (2012, p. 269, grifos nosso), para a execução do *Endobranding* dentro da organização:

1. Escolha o momento certo. Momentos decisivos são oportunidades ideais para capturar a atenção e a imaginação dos funcionários. Após veicular uma campanha de *branding* interno associada a seu reposicionamento externo, “*Beyond Petroleum*”, a BP constatou que a maioria dos funcionários reagia positivamente à nova marca e achava que a empresa seguia na direção certa.

2. Vincule o marketing interno ao externo. Mensagens internas e externas devem ser compatíveis. A campanha de e-business da IBM não somente ajudou a mudar a percepção pública da empresa no mercado como também sinalizou aos funcionários que a IBM estava determinada a buscar a liderança no uso da tecnologia de Internet.

3. Mantenha a marca viva para os funcionários. A comunicação interna deve ser informativa e energizante. A Miller Brewing explorou sua herança cervejeira para gerar orgulho e paixão e levantar o moral dos funcionários.

Os princípios apresentados por Kotler e Keller (2012), reforçam a importância da unidade de visão do marketing dentro da organização, onde este departamento deve direcionar suas ações ao público interno e externo com uma mesma mensagem em mente, por mais que, em certos casos, a linguagem utilizada vá ser diferente, o ideal da marca deve ser transmitido aos dois públicos.

O terceiro ponto a ser abordado, conforme a Figura 5, é a transparência organizacional, A versão on-line do dicionário Michaelis (c2021, não paginado), define transparência como “[...] Característica de quem age de modo franco e sem subterfúgios”.

Já para Rodrigues, D. (2017, p. 14) “A confiança entre gestores e funcionários é a base para que o trabalho seja desenvolvido de maneira eficaz e, por isso, a transparência organizacional destaca-se entre as práticas modernas de gestão”.

Onde Rodrigues, D. (2017, p. 14), complementa suas ideias afirmando que: “[...] quanto mais informações recebem os funcionários de uma organização, ou seja, quanto mais transparente ela é, mais confiável ela se torna perante seu público interno”.

Para Rodrigues, D. (2017), conforme o exposto, a transparência é um meio de obtenção da confiança do público interno, e confiança é uma premissa para o sucesso de uma organização.

Alinhado a esta preocupação com a transparência, a página da web da revista Exame, apresenta os 08 passos para uma relação saudável com fornecedores e colaboradores:

1 – ter uma política *due diligence*, 2 - Elaborar um código de conduta, 3 – Ter um processo transparente de contratação, 4 – Fazer uma avaliação periódica dos fornecedores, 5 – Manter um canal de denúncias independente, 06 – oferecer treinamentos ao público interno para disseminar regras de conduta, 07 – Comunicar as regras clara e frequentemente para os funcionários, 08 – Contar com um departamento que monitore o *Compliance* (ABRIL BRANDED CONTENT, 2017, não paginado, grifos nosso).

A respeito da *due diligence*, de acordo com Netto (2020, não paginado), do Instituto de direito real, “A diligência prévia compreende um conjunto de atos que objetivam investigar uma empresa, antes da realização de transações, de fusões, de aquisições e da escolha dos fornecedores”. E é um dos componentes do *Compliance*.

Compliance, por outro lado, quer dizer, de acordo com Lira (2012, não paginado), do Diretório Online de Advogados Jusbrasil, “[...] estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos”, o que segundo citado da revista Exame (ABRIL BRANDED CONTENT, 2017), demanda um monitoramento específico.

A abordagem do tema transparência traz à tona um cenário lamentável, de acordo com Spitzack (2019, não paginado), “Primeiro, poucas prestam contas sobre seus impactos sociais e ambientais. [...] Em geral, vemos que as empresas não são transparentes”.

Desde aspectos sustentáveis, financeiros, até aspectos mais banais, por vezes há uma discrepância entre as informações apresentadas e repassadas pelas organizações e seu real cenário, porém, é importante destacar a grande desvantagem desta “maquiagem” no cenário da empresa, que prejudica sua credibilidade e pode acarretar perda de oportunidades de negócio.

A revista Época Inspiração para Inovar Negócios, em sua versão on-line, através de Spitzack (2019, não paginado), relata sua experiência com relação as descobertas da gestora de sustentabilidade de um grande banco brasileiro:

Ela foi para uma conferência nos Estados Unidos e aprendeu que o mercado financeiro está cada vez mais usando robôs para coletar informações sobre riscos socioambientais das empresas. Eles preferem investir numa empresa de muitos riscos sociais na Rússia, que é transparente (e você sabe que tem risco) do que em uma empresa brasileira da qual eles nada sabem.

Esta informação que denuncia empresas brasileiras sendo preteridas em detrimento de empresas em outros países, onde, embora o risco seja maior, a confiabilidade também é, devido a transparência, somente valida o nível de desvantagem que não ser transparente acarreta.

Rodrigues, D. (2017, p. 18) reforça a importância da transparência, ao declarar que:

As organizações são sistemas complexos, e a transparência é uma ferramenta que pode favorecer a unidade do corpo empresarial, o

desenvolvimento de relacionamentos, o compartilhamento dos objetivos organizacionais, e a criação de redes de informação.

A visão apresentada por Rodrigues, D. (2017), de que a transparência é um unificador do corpo empresarial, favorecendo relacionamentos e a criação de uma rede de informações confiáveis, junto do apresentado até então, esclarece a importância de compartilhar informações verídicas e ser uma organização transparente.

O próximo item a ser abordado, é também de suma importância à satisfação dos colaboradores, trata-se dos benefícios da empresa. Para Siqueira e Araújo, (2016, p. 2), “O benefício é uma remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para satisfazer suas necessidades”.

Atualmente, a retenção de colaboradores demanda uma remuneração atrativa, composta não apenas pelo salário, conforme Salício (2015, p. 10), “A remuneração é o gênero, e o salário é a espécie”, e é importante que se acrescente outras “espécies” no pacote de remuneração.

Ainda de acordo com Salício (2015, p. 10), “a remuneração se constitui de salário direto e salário indireto”, para Salício (2015, p. 10), salário direto é “concebido de acordo com a contraprestação de trabalho”, como é o caso dos colaboradores horistas, por exemplo, enquanto salário indireto é “referente a cláusula da convenção coletiva de trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa.” (SALÍCIO, 2015, p. 10).

Para Dessler (2014, p. 263), “O plano de remuneração deve seguir as orientações da diretriz da empresa, desenvolvendo uma estratégia de remuneração capaz de alcançar os resultados organizacionais propostos”, deste modo, é importante unir os interesses da empresa, aos interesses dos colaboradores ao criar o sistema de remuneração organizacional.

De acordo com a visão dos autores Siqueira e Araújo (2016, p. 2), “É importante para empresa ter um plano de benefício espontâneo, pois a satisfação, comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a organização é maior, gerando mais produtividade”.

Siqueira e Araújo (2016, p. 2), afirmam ainda, em relação as vantagens do plano de benefícios: “O plano de benefícios tem muitas vantagens a mais importante

é ter um quadro de funcionários envolvidos com a empresa, atrai e mantém bons talentos, motivação e qualidade de vida para os cooperantes”.

Diversas organizações acabam perdendo grandes talentos devido ao modo como encaram a remuneração, Conforme Salício (2015, p. 10), “No entanto, as organizações bem-sucedidas consideram salários um investimento, pois representam a aplicação de dinheiro no trabalho com a finalidade de obter um retorno vantajoso”.

Muito se tem estudado sobre o tema remuneração, e as conclusões demonstram sua importância no âmbito empresarial, como é o caso do estudo relatado por Dessler (2014, p. 264), da Teoria da equidade de motivação que : “[...] expõe que as pessoas, superiores aos primatas, estão fortemente intencionadas a manter um equilíbrio entre o quanto contribuem para a empresa e o que recebem como recompensa”.

Onde continua, Dessler (2014, p. 264): “[...] A teoria afirma que, se a pessoa percebe uma injustiça nas recompensas, tenderá a reduzir sua motivação para produzir”, compreende-se então a consciência presente nos colaboradores no que se refere a retribuição por seus serviços prestados.

Para Dessler (2014, p. 264), a equidade é um termo fundamental, segundo ele a empresa deve atingir as quatro formas de equidade:

Equidade externa: refere-se a forma como a remuneração de um cargo em uma empresa se compara à remuneração do cargo em outras empresas de mesmo porte e na mesma região. Equidade interna: refere-se a forma como a remuneração de um determinado cargo ocorre quando comparado a outros cargos dentro da mesma empresa. Patrimônio individual: refere-se à percepção de equidade quanto a definição de remuneração de um indivíduo, em comparação com o que seus colegas ganham para os mesmos postos de trabalho, ou muito semelhantes, dentro da empresa, com base no desempenho. Equidade processual: refere-se à “percepção de justiça quanto aos processos e procedimentos utilizados pela empresa para tomar decisões sobre seu plano de remuneração”.

Conforme o contexto apresentado, de modo a reforçar a importância da atenção à remuneração adotada dentro das organizações, onde idealmente, não deve se compor apenas pelo salário, mas também por um plano de benefícios, por um sistema atrativo e vantajoso também aos funcionários.

A partir de então, se faz possível questionar, de que modo se deve planejar a remuneração e trabalhar os benefícios dentro das empresas, o que se deve considerar nesta decisão?

Esta pergunta é respondida por Orsi (2015, p. 173): “A estratégia de remuneração tem relação direta com o mercado de trabalho e com o negócio da empresa, requerendo análise aprofundada do papel e do grau de importância das pessoas na competitividade da organização”, o que denota a necessidade de olhar diretamente para o cenário em que a empresa se insere, para definir uma estratégia adequada.

De acordo com Arins (2019, não paginado), redator da Great Place to Work, existe um passo a passo para definir o plano de benefícios da organização:

1 – Analise seus recursos e o que deve ser obrigatório: atualmente os benefícios que devem ser obrigatoriamente concedidos [...] são vale transporte, vale refeição ou alimentação; [...] FGTS, Férias e 13º salário. 2 – Entenda quem é o seu público e qual a necessidade dele. 3 – esteja atento a convenção coletiva e a legislação da categoria [...]. 4 – tome cuidado com os descontos feitos para o colaborador. 5 – desenhe uma política de benefícios que alinhe expectativas.

Seguindo as etapas ilustradas por Arins (2019), é possível criar um bom plano de benefícios, de modo a cativar e reter talentos, tornar a empresa mais atrativa e aumentar a motivação e a satisfação no trabalho.

Conforme já exibido no presente trabalho através da Hierarquia de Maslow, dentre as necessidades humanas está o reconhecimento, o respeito dos outros, deste modo, o próximo tópico a ser abordado, é o reconhecimento ao funcionário.

Contemporaneamente, já se fez clara a importância da motivação para a produtividade e rendimento do indivíduo em seu ambiente de trabalho, Gomes (2019, p. 1), “A motivação é um elemento de suma importância para o comportamento e o sucesso organizacional [...]”, é importante, neste cenário, observar o reconhecimento como um fator motivacional.

Para Gomes (2019, p. 4), “Entende-se que não é só de salário que se faz um bom profissional, ele também sente a necessidade de elogios e reconhecimento que é algo de valor tanto quanto o seu salário”, haja vista, é imprescindível explorar formas de reconhecimento que vão além do monetário.

De acordo com a versão on-line do dicionário Michaelis (c2021, não paginado), reconhecer é “[...] manifestar agradecimento em relação a algo; agradecer”, ou seja, a expressão da gratidão, de perceber as qualidades de algo ou alguém carecem também de espaço no âmbito empresarial, pois, ainda conforme

Gomes (2019, p. 4), “Quando o reconhecimento acontece, as pessoas liberam suas potenciais características que até elas mesmas desconheciam”.

Compreendendo-se este efeito positivo de motivação e auto confiança promovidos por meio do reconhecimento, vale destacar o panorama ilustrado por Aragão e Maranhão (2020, p. 512), que afirmam, a respeito do papel do gestor: “É dever do administrador conhecer o perfil de seus liderados, como também a rotina profissional e social de cada um deles para poder desenvolver suas habilidades e mantê-los sempre motivados ao crescimento profissional”.

Kops (2019, p. 316), complementa esta ideia ao destacar a contribuição do reconhecimento no processo de firmar e consolidar o vínculo empregatício: “O reconhecimento é um ingrediente importantíssimo na tessitura de um vínculo empregatício, em razão do potencial da satisfação que passa a marcar presença na dinâmica da convivência organizacional, dentro de uma linha do tempo”.

Dentro da linha do tempo vivenciada por um indivíduo dentro de uma organização, enquanto colaborador, suas vivências se somam e experiências de reconhecimento marcam de modo positivo essa trajetória, e a função destas marcas é caracterizada, quanto ao resultado do reconhecimento, por Gomes (2019, p. 1), “[...] para que ele haja de forma coerente com a finalidade do trabalho, ele precisa ter o reconhecimento pelas suas atividades para que se sinta motivado a continuar a exercê-las de forma prazerosa”.

Aragão e Maranhão (2020, p. 512), corroboram com as afirmações de Gomes (2019), ao afirmar que, “De acordo com a teoria motivacional de Herzberg, são os fatores motivacionais como a liberdade, o reconhecimento profissional, o crescimento dentro da organização que mantém o colaborador satisfeito”, entretanto, apesar dos benefícios, o reconhecimento demanda mérito:

[...] comportamentos individuais e coletivos, resultados exuberantes, efemérides inusitadas, marcas históricas da organização, merecedores e merecedoras de reconhecimento singular na vida cotidiana da organização, de forma institucionalizada e culturalmente assentados nas práticas organizacionais (KOPS, 2019, p. 319).

Para Kops (2019), conforme supracitado, o reconhecimento deve ser realizado de modo institucional, padronizada, de acordo com feitos que merecem destaque dentro da organização.

Bergamini (2016, não paginado), por outro lado, aborda o reconhecimento por um aspecto mais pessoal, e apresenta outras formas de reconhecimento que podem ser aplicadas:

Destaque o funcionário: Algo tão simples quanto um “Obrigado”, ou “Bom Trabalho”, exibido nas telas da empresa junto com a foto do colaborador, com certeza irá transformar seu dia. Ou uma mídia com o famoso “Funcionário do Mês”. [...]. Lembre-se das conquistas pessoais.

Para Bergamini (2016), lembrar de conquistas pessoais, como casamento, uma viagem especial, ou até mesmo o aniversário, são formas de reconhecimento que geram um sentimento de pertencimento, também de grande valia ao clima organizacional.

Outro ponto a se destacar, de acordo com a Figura 5, é a integração dos colaboradores. Este é um ponto fundamental a ser analisado, e sobretudo, decisivo a uma boa primeira impressão sobre a empresa em que o colaborador está ingressando.

Segundo Hermes (2019, não paginado), “Criar um programa de integração de novos colaboradores é uma forma inovadora para criar e melhorar os relacionamentos dentro da organização”. Para o autor, ao ingressar em um novo ambiente de trabalho, o recém admitido carece de uma ambientação:

Ao ingressarem em um novo grupo, os funcionários precisam ser apresentados aos valores, crenças, normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização, podendo facilitar o relacionamento com os novos colegas (HERMES, 2019, não paginado).

Complementado por Garcia (2019, p. 3): “O ideal será realizar um processo estruturado e estratégico de Acolhimento e Integração, passando por três fases: pelo acolhimento da organização, da chefia e dos colegas”, ou seja, mais do que apresentar normativas da empresa, a função da integração é de familiarizar todos os membros da equipe.

Há uma grande importância em promover a socialização entre os colegas de trabalho, pois, para Delvas (2017, p. 1), “A ausência de um processo adequado de socialização prejudica o desempenho do colaborador, provoca a sensação de abandono e exclusão e pode comprometer o grupo de trabalho”.

Garcia (2019) caracteriza ainda, dentro do cenário de insegurança de um primeiro dia no novo emprego, a validade de promover um acolhimento, uma sensação de aceitação. Na visão de Garcia (2019, p. 3), “Quando os colaboradores se sentem aceitos, estes questionam mais, estão abertos a novas aprendizagens e arriscam mais, o que faz a empresa evoluir”, e para que se promova essa aceitação, o mais recomendado é uma boa integração.

Conforme Hermes (2019, não paginado), “O programa de integração traz benefícios para a organização, como melhora da comunicação interna e fidelização do funcionário”, o programa de integração é algo de consideração primordial à gestão estratégica de pessoas em qualquer tipo de estabelecimento, devido as suas múltiplas funções:

Efetivamente, o acolhimento e a integração têm como principais funções: Prestar todas as informações relevantes sobre a instituição, valores, cultura, visão, missão e as respectivas estruturas; Clarificar os direitos, os deveres, bem como os benefícios; Identificação e equilíbrio sobre as expectativas iniciais; Facilitar as relações interpessoais; Lançar as bases do compromisso alimentando a paixão pela função, pelos colegas e pela empresa (RAMOS, 2016, p. 15).

Além de alinhar normativas e processos com o colaborador, e facilitar o bom relacionamento dentro da equipe de trabalho, a integração permite também um auxílio emocional dentro do cenário de expectativa gerado pela introdução em um novo ambiente, em uma nova configuração de trabalho.

Ainda, por se tratar de diversas informações sendo passadas aliado a um volume de carga emocional, ansiedade pela nova experiência, é interessante que as informações apresentadas na integração, estejam posteriormente acessíveis para consulta:

Uma das formas de recepcionar o novo integrante e apresentar-lhe as informações que precisará para socializar-se e a disponibilização de um Manual de Acolhimento, oferecido aos novos membros assim que eles ingressam na organização (DELVAS, 2017, p. 2).

A existência de um manual de integração é de grande valia para o registro das informações passadas ao indivíduo em seu primeiro dia de trabalho, e aliada a um sistema de recepção e integração concordante com o perfil e a cultura da organização

receptora, são elementos que somam diversos pontos dentro de uma gestão de pessoas mais eficaz.

De mesmo modo, além do treinamento envolvido no programa de integração, os demais treinamentos também devem ter espaço dentro das organizações, desde assuntos voltados para a função do funcionário, até temas de conscientização, são de suma importância, conforme Paiva (2019, p. 95), “A importância dos processos que envolvem a aprendizagem nas organizações é inegável”.

O conhecimento é um fator de ganho em termos de competitividade, e ter colaboradores bem preparados certamente é um acréscimo ao valor agregado do capital humano na organização, conforme complementa Paiva (2019, p. 96), “O treinamento e o desenvolvimento municiam o indivíduo para a realização de objetivos, tanto seus quanto institucionais [...]”, os treinamentos também são um modo de criar um link entre interesses pessoais e profissionais.

Quanto ao intuito da aplicação de treinamentos dentro da organização, Bagattoli e Müller (2016, p. 108), afirmam que “O intuito de treinar é sempre com o mesmo direcionamento: melhorar a prestação de um serviço ou um produto”, deste modo, a aplicação de treinamentos está intimamente ligada a qualidade do serviço entregue ao cliente de uma instituição.

Os autores Kotler e Keller (2012, p. 269), fazem previsões ainda mais alarmantes sobre os riscos da ausência ou ineficácia dos treinamentos dentro de uma empresa: “Revendedores mal treinados podem arruinar os melhores esforços empreendidos para construir uma forte imagem de marca”, o que traz a conclusão de que até mesmo o sucesso de uma marca pode estar intimamente ligado aos investimentos em treinamento realizados pela mesma.

Por outro lado, pela visão de Bagattoli e Müller (2016, p. 107), um departamento de treinamento e desenvolvimento bem estruturado traz diversos benefícios a organização, pois:

O treinamento utilizado como um processo contínuo desenvolve as pessoas e traz outros benefícios, como pensar e compreender, o qual, proporciona conhecimento, orienta para a tomada de decisão tanto profissional quanto na vida pessoal, melhora os relacionamentos interpessoais, abre uma nova visão sobre todos os aspectos, tornando o indivíduo mais criativo e inovador.

Considerando os benefícios de desenvolver de modo contínuo as habilidades dentro da equipe, por meio de capacitações, Bagattoli e Müller (2016, p. 108), afirmam

que, “Vale lembrar que, o treinamento é de responsabilidade da organização, porém, a carreira profissional é de responsabilidade única do indivíduo”, ou seja, a disponibilização de treinamentos apenas favorece o crescimento daqueles que tem tal interesse.

Paiva (2019, p. 95), conceitua treinamento, segundo a autora, “Treinamento de pessoal – visa municiar o trabalhar de informações e destrezas para o uso imediato no cargo atual, ou seja, uma aprendizagem de aplicação no curto prazo”, colocando o investimento em treinamentos como um recurso para benefício da própria organização.

Paiva (2019), orienta mapear as necessidades de treinamento para desenvolver o formato de execução do procedimento, implementar a execução do treinamento e posteriormente solicitar uma avaliação sobre ele, um *feedback*, e seguindo estes passos, obtém-se um programa de treinamento que comporta as necessidades estruturais da instituição.

Outra área que demanda grande atenção e investimento em ações e treinamentos é a da segurança. Barsano e Barbosa (2018, p. 1), conceituam: “A segurança do trabalho é a ciência que estuda as possíveis causas dos acidentes e incidentes durante a atividade laboral do trabalhador”, e é fundamental, além de legalmente observado, que haja ações em sentido de preservar a integridade do colaborador durante sua jornada.

De acordo com o site do Tribunal Superior do Trabalho (BRASIL, [201-?], não paginado), “A segurança no trabalho envolve todos os aspectos relacionados à saúde dentro do ambiente laboral. Doenças ocupacionais, violência, assédio moral e sexual, acidentes de trabalho e assuntos relacionados fazem parte dos temas que são observados”, o que denota seu grau de abrangência dentro das organizações.

Estes conceitos, permitem visualizar o papel da segurança do trabalho, como uma questão de saúde, que possui relevância, ao influenciar a vida pessoal e o trabalho do indivíduo, e isto passa por diversos aspectos. Em sua página da web, Varella ([201-?], não paginado), dedica um artigo ao tema Burnout: “A síndrome de burnout é um distúrbio psíquico caracterizado pelo estado de tensão emocional e estresse provocados por condições de trabalho desgastantes”, onde ele complementa:

Sua principal característica é o estado de tensão emocional e estresse crônicos provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes. A síndrome se manifesta especialmente em pessoas cuja profissão exige envolvimento interpessoal direto e intenso (VARELLA, [201-?], não paginado).

Ainda de acordo com o site do Tribunal Superior do Trabalho (BRASIL, [201-?], não paginado):

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) tem um capítulo específico para segurança e medicina do trabalho. As empresas têm a obrigação de cumprir e fazer cumprir as normas de segurança do trabalho e de instruir os empregados sobre as precauções para evitar acidentes. Também é obrigatório à empresa fornecer equipamentos de proteção individual (EPIs) adequados ao risco e em perfeito estado de funcionamento (artigo 166).

Onde complementa ao dizer que todos os envolvidos, tem participação na segurança:

Aos empregados, cabe observar as normas de segurança. Assim, toda a sociedade tem uma parcela de responsabilidade na prevenção de acidentes – diagnosticando possíveis riscos, reduzindo chances e monitorando esses elementos (BRASIL, [201-?], não paginado).

Enquanto o Senado Federal ([2020?], não paginado), em seu site, define de modo claro a expectativa em relação às empresas para com suas medidas de segurança em um de seus artigos, “XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”, sendo dever das entidades, atentar-se a estas incumbências.

Dentro de um conceito geral, são diversos os aspectos abordados pelo endomarketing, que é uma ferramenta de foco direto no capital humano, e entre os aspectos desta ferramenta abordados, quando desenvolvidos de modo planejado e persistente, os frutos de redução do *turnover*, e um clima organizacional mais agradável, serão colhidos.

4 A HISTÓRIA DOS SUPERMERCADOS

Desde os primórdios da civilização, a busca pela sobrevivência humana se constituiu fundamentalmente em evitar predadores, e buscar alimento. Com o passar do tempo, estes processos foram se refinando cada vez mais, até as facilidades existentes hoje, que permitem pouco ou nenhum esforço para obter a satisfação de suas necessidades.

Muito embora os supermercados não tenham surgido há muito tempo historicamente, uma vez que, de acordo com o autor Motomura (2020, não paginado), “Os primeiros apareceram há mais de 70 anos nos Estados Unidos. O dono do título de primeiro supermercado é o King Kullen, inaugurado em 1930 pelo empresário americano Michael Cullen”.

Motomura (2020, não paginado), complementa ao dizer que “A estratégia do pioneiro era simples: ele comprou um galpão industrial, adaptou o lugar para vender comida e deixou que as pessoas se servissem sozinhas”, esta abordagem inovadora, que permitiu ao consumidor ter acesso direto às suas compras, deu início ao modelo adotado até os dias atuais.

Através da Revista Brasileira de Marketing, é possível conhecer a consolidação do modelo no Brasil: “O efetivamente considerado primeiro supermercado do Brasil foi instalado em 1953 na Rua da Consolação, entre a Avenida Paulista e a Alameda Santos.” (VAROTTO, 2018, p. 435).

Conforme Motomura (2020), a característica que distingue um supermercado dos demais, se refere ao autoatendimento, e aos preços mais acessíveis. Que são os pilares da consolidação dos supermercados na participação econômica e na sua importância para o consumo.

Conforme a versão on-line da Revista Exame, “O resultado do setor respondeu por 5,2% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. O segmento supermercadista gerou 30,7 mil empregos em 2018, totalizando 1,853 milhão de empregados diretos.” (ESTADÃO CONTEÚDO, 2019, não paginado).

É adequado que se observe a configuração interna destas organizações, consoante a se tratar de um serviço essencial, a necessidade de mão de obra para manutenção destes organismos, também demanda observação.

A Associação de Supermercado de Brasília (ASBRA) relata que existe uma migração de empregados do ramo supermercadista para outros setores, em razão da ausência de alguns fatores internos na organização, como falta de plano de carreira, carga horária exaustiva, escalas aos fins de semana e feriados e pouca ou nenhuma valorização profissional, baixos salários e inexistência de ganhos extras ou premiações sobre metas, quesitos que causam desmotivação (TELLES; LEÃO; FERREIRA, 2018, p. 87).

Cabe um olhar atento para que se possa compreender as demandas que levam a um êxodo do ramo supermercadista para outras áreas, bem como reforçar práticas positivas, que tem fomentado um movimento oposto.

Para Shinyashiki (2019, p. 8):

O bom profissional quer trabalhar em um projeto que seja importante e para um líder que ele admire. Ele quer fazer sempre trabalhos mais sofisticados. Então chega uma hora em que se ele não fizer algo mais complexo, vai se desmotivar. Hoje há três tipos de dificuldades: a primeira é de conseguir profissionais bons, a segunda é de transformar o profissional bom em um profissional sensacional, e a terceira é reter este talento.

É principalmente no fator “retenção”, que o presente trabalho apresenta sua concentração, observando as singularidades proporcionadas pelo varejo, bem como o setor supermercadista, de modo mais específico, apontando as oportunidades e ameaças à criação de uma cultura organizacional estável e enraizada.

Os autores Telles, Leão e Ferreira (2018, p. 78), são taxativos em afirmar que existe relação entre a rotatividade e o resultado de uma organização, para eles:

A rotatividade de pessoal afeta a organização, pois impacta diretamente no custo de contratação, no processo de recrutamento e seleção, no tempo necessário para o desenvolvimento e conseqüentemente nos processos, considerando principalmente a dificuldade de atrair, selecionar profissionais com o perfil adequado para o cargo.

Esta é uma preocupação presente também no setor de varejo, ao se considerar os supermercados, principalmente pela demanda de pessoal para atender as necessidades do atendimento ao público.


Dentro dessas estruturas organizacionais também é presente o conhecimento de outro custo presente na rotatividade, ou na insatisfação do cliente interno: a qualidade do atendimento.

Garcia (2015, p. 90), afirma que “Se uma empresa busca a satisfação do funcionário do mesmo modo que busca a do cliente, existe uma grande chance de o

atendimento melhorar, as reclamações diminuam e o número de consumidores satisfeitos aumentar”.

Garcia (2015) reforça a sua afirmação através do exemplo apresentado por ele, na Figura 6, que retrata a experiência de uma empresa do ramo de aviação com o endomarketing e seu impacto no atendimento ao cliente.

Figura 6 – Case Southwest Airlines



Exemplo

Após fazer um grande investimento em marketing interno, a companhia aérea Southwest Airlines diminuiu as reclamações contra seus serviços e conseguiu oferecer ótimo atendimento ao cliente. As estratégias de endomarketing se iniciaram com a afirmação de que cada funcionário receberia o mesmo bom atendimento que esperavam dedicar ao cliente. A equipe é muito incentivada e sua autoestima, bastante promovida. Os funcionários têm um propósito no que realizam. A empresa sempre busca os melhores profissionais e os treina para conseguir excelência.

Fonte: Garcia (2015, p. 91).

Por meio do exemplo da Southwest Airlines, é possível perceber a importância da percepção do público interno e sua relação com a empresa: isto impacta diretamente na experiência do cliente, na forma como será tratado e atendido.

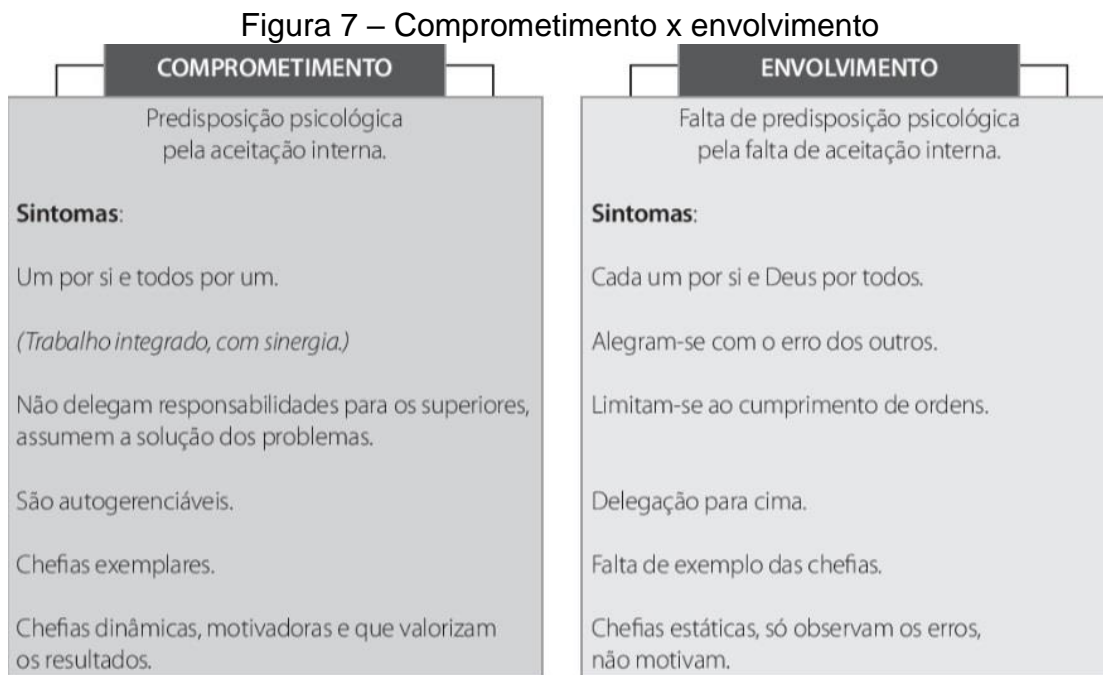
Na percepção de Garcia (2015), o bom atendimento se faz por meio da entrega de valor, e a fidelização é um desafio composto de diversos fatores, para Garcia (2015, p. 90) “Para que uma empresa conquiste a fidelidade do cliente, ela precisa entregar um produto de alto valor. Não basta ser tão boa quanto os concorrentes, pois, ainda que deixe o consumidor satisfeito, não garantirá sua fidelidade”.

Já para Telles, Leão e Ferreira (2018, p. 80), “Atualmente, as pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão da carreira e da organização condições objetivas de desenvolvimento profissional”, estes autores relatam um anseio dos próprios colaboradores por desenvolvimento, por uma maior integração, cujo fator fundamental é a comunicação.

De acordo com Pfaffenzeller e Dockhorn (2017, p. 3), “[...] é razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz”, deste modo, o varejo tem focado também em

estabelecer uma maior comunicação em sua forma de trabalho, em gerar um sentimento de unidade e pertencimento.

O autor Garcia (2015, p. 93), diz que “[...] Sem o apoio do quadro de pessoal, de nada adianta idealizar as melhores estratégias de marketing, pois é a equipe que coloca os planos em ação”, e dentro deste cenário, busca ilustrar a diferença entre comprometimento e envolvimento, através da Figura 7.



Fonte: Garcia (2015, p. 94).

A ferramenta responsável por promover este comprometimento, baseado na união, na visão de dono, na autogerencia e na busca por resultado, e que já vem sendo amplamente utilizada nos supermercados é o Endomarketing.

De acordo com Pfaffenzeller e Dockhorn (2017, p. 2), “O Endomarketing é uma estratégia de gestão importante para atender aos anseios dos clientes internos, uma vez que os colaboradores, neste caso, são considerados os clientes da própria empresa”.

Uma vez que os clientes internos da empresa estejam satisfeitos, estende-se a qualidade ao público externo, e faz-se possível atingir a tão idealizada fidelização, e a empresa passa a ser referência, o que é um atrativo, em tempos de impessoalidade.

Todo este aparato em conhecimento, se faz presente na área supermercadista e se apresenta também por meio de altos investimentos em

tecnologia, como aponta o Sebrae Inteligência Setorial (2020, não paginado, grifo nosso), ao apresentar o comércio automatizado:

Comércio automatizado, ou *A-commerce* (na sigla, em inglês), é a expressão que vem sendo utilizada para se referir aos processos tecnológicos que facilitam o processo de compra do consumidor através da automação de uma ou mais etapas.

Meirinho (2018, não paginado) complementa ao descrever as tecnologias em aprimoramento, demonstrando as áreas visadas pelo comércio inicialmente:

Prospecção, negociação, venda, entrega e outros processos já começaram a ser automatizados por meio de algoritmos inteligentes. E não, isso não significa tornar todos os processos de venda robóticos e impessoais. Assistentes pessoais alimentados por AI são a grande onda e o grande desafio do desenvolvimento dessa tecnologia.

É possível perceber a preocupação com a impessoalidade, citada por Meirinho, pois apesar do que aponta o Sebrae Inteligência Setorial (2020, não paginado) “De acordo com a análise da consultoria Trendwatching, referência no varejo, os próximos anos serão impactados diretamente na interação entre os consumidores e as marcas por conta de tecnologias de automação – especialmente no varejo”, cases como o da Amazon Go, trazem a tona o dilema do limite entre automatização e desumanização do varejo.

Gripa (2018, não paginado), detalha o funcionamento do mercado Amazon Go, que não conta com intervenção humana:

Centenas de câmeras posicionadas no teto da loja monitoram cada passo do usuário e também o que acontece nas prateleiras. Quando o consumidor pega determinado produto, o sistema reconhece o movimento e identifica o cliente na hora. Neste momento, a compra é acrescentada ao carrinho virtual. Se o item for retornado à prateleira, o débito é cancelado assim que a tecnologia percebe a devolução do produto. Tudo muito rápido e sem intervenção humana.

Trata-se de um mercado que demandaria de forma mais direta apenas o serviço de reposição, uma vez que não há a necessidade de caixas ou outro tipo de atendente nos setores. Se por um lado, o serviço se mostrou eficaz e prático, por outro, gerou certos questionamentos, como relatou o Site E-commerce Brasil:

Entretanto, nem todo mundo gostou da novidade. Um pequeno grupo de manifestantes se posicionou em frente à loja. A empresa tem sido criticada por substituir pessoas por máquinas e sistemas eletrônicos, aumentando os índices de desemprego nos Estados Unidos (COLAGRANDE, 2018, não paginado).

Além da questão ligada à empregabilidade, a inexistência de interação no atendimento ao cliente é outro ponto relevante a ser revisitado. Os supermercados surgiram como facilitadores da rotina em sociedade, permitindo um acesso mais variado e facilitado a diversos itens de consumo.

Passando por diversas adaptações, se aperfeiçoando em termos de marketing, qualidade e trazendo cada vez mais variedade, o ciclo de inovação se renova até os dias atuais, sendo seu maior desafio unir tecnologia a um bom atendimento, para assim trazer impacto positivo ao consumidor.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

O atual capítulo, tem por objetivo descrever a Metodologia do presente estudo, detalhando seu proceder dentro de cada etapa, para tanto, cabe conceituar o termo Metodologia, conforme Bastos e Ferreira (2016, p. 10): “Em sua origem, o termo tem o significado de caminho, forma, meio utilizado para se realizar determinada tarefa, e no caso específico de nosso estudo, é o caminho para se construir o conhecimento”.

Bastos e Ferreira (2016, p. 10), complementam ao dizer que “Do ponto de vista acadêmico, pode significar o estudo dos métodos, ou também pode ter um significado mais abrangente, agregando tanto o método quanto os procedimentos deste decorrentes”. Para as autoras, a Metodologia descreve o método que constitui a pesquisa, o passo a passo que tornam possível a obtenção de um resultado confiável (BASTOS; FERREIRA, 2016).

O indivíduo possui certa tendência a explorar, e desenvolve-se desde o nascimento através dos conhecimentos que obtém por meio da exploração do ambiente, todavia, com um nível de raciocínio já mais complexo, e questões também mais complexas a responder, a formação do conhecimento já não pode basear-se apenas no sensorial, e passa a demandar um estudo esquematizado, um método.

Pádua (2019, p. 19), relata que “A busca de uma explicação verdadeira para as relações que ocorrem entre os fatos, quer naturais, quer sociais, passa, dentro da chamada teoria do conhecimento, pela discussão do método”, que por sua vez, remete a lembra Metodologia.

Para Cativo (2017, p. 2), “A Metodologia é o estudo dos métodos. Ou então as etapas a seguir num determinado processo”, deste modo, o presente capítulo explana os etapas e métodos para a construção da exposta Monografia, desde a pesquisa realizada, bem como sua constituição.

A pesquisa é o procedimento mais importante à constituição do indivíduo como ser pensante, uma vez que através dela, da busca por saber o que até então não se sabe, é possível desvendar novos horizontes, e através do conhecimento obtido, criar possibilidades e decidir com mais segurança.

Como afirma a sábia frase de Freire (1996, p. 14), “não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino”, ou seja, é imprescindível o papel da pesquisa no processo evolutivo da sociedade, na geração de conhecimento e de inovação.

Conforme Cooper e Schindler (2016, p. 4), “A pesquisa em Administração, [...], é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar decisões gerenciais”, para os autores, o ramo da Administração é um dos setores onde a pesquisa mostra seu papel, ao favorecer o processo decisório, e contribuir para a saúde corporativa.

Já para Prodanov e Freitas (2013, p. 43), “Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas”, do ponto de vista dos autores, é possível vislumbrar a pesquisa em suas outras, diversas, facetas: acadêmica, para solução de problemas do dia a dia, para satisfazer uma curiosidade, ou descobrir como realizar um sonho, todas essas possibilidades começam por uma pesquisa.

Mas ao pesquisar, é importante que o pesquisador esteja ciente de que nem todas as informações acessíveis são verdadeiras e condizentes com a realidade e cenário atuais, Cooper e Schindler (2016, p. 15), afirmam que “Uma boa pesquisa gera dados confiáveis, que derivam de práticas conduzidas profissionalmente e que podem ser usados na tomada de decisão”.

Os autores Prodanov e Freitas (2013, p. 43), também se posicionam quanto a necessidade de um método na pesquisa: “A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação”.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 44), “Pesquisar cientificamente significa realizarmos essa busca de conhecimentos, apoiando-nos em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados”, entende-se a partir do supracitado, que para realizar uma boa pesquisa, é preciso existir uma indagação, uma pergunta a ser respondida, mas essa pergunta por si só não gera uma pesquisa efetiva, este processo demanda algumas etapas:

- a) preparação da pesquisa: seleção, definição e delimitação do tópico ou problema a ser investigado; planejamento de aspectos logísticos para a realização da pesquisa; formulação de hipóteses e construção de variáveis;
- b) trabalho de campo (coleta de dados);
- c) processamento dos dados (sistematização e classificação dos dados);
- d) análise e interpretação dos dados;
- e) elaboração do relatório da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 48).

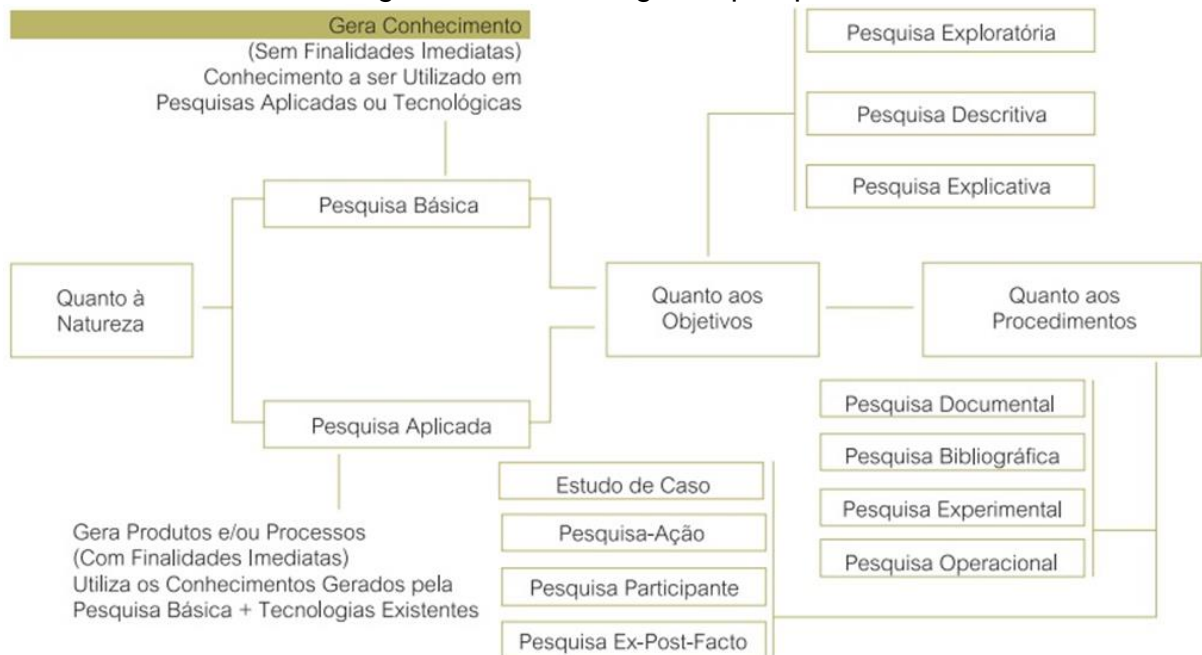
Compreende-se, deste modo, o ato de pesquisar, não como uma atividade corriqueira e despadronizada, e sim como uma atividade metódica e organizada, onde mais do que se obter uma resposta, é preciso que ela seja confiável e auxilie de modo positivo o processo decisório, ou a simples aquisição de conhecimento individual.

Para Mendes (2013, p. 5), “O estudante tem o desafio de divulgar o conhecimento por ele produzido de maneira relevante e inteligível”, deste modo, a pesquisa se coloca como uma ferramenta de sistematização do conhecimento, onde novos saberes são construídos, e novos pontos de vista são explorados.

Retomando o viés administrativo e empresarial da pesquisa, é importante memorar a relação entre pesquisa, decisão e crescimento, tomando como pressuposto a ideia de que nenhum gestor intencione tomar decisões que causem o prejuízo, ou mesmo o fechamento de sua empresa, e sim seu crescimento e lucro.

Conforme Cooper e Schindler (2016, p. 6), “Além de ajudar os gestores a escolherem estratégias e táticas melhores, as despesas com pesquisa em administração são cada vez mais examinadas por sua contribuição para o ROI”, o ROI, também chamado de taxa de lucro, é diretamente influenciado pela qualidade das decisões tomadas dentro da organização, ou seja, quanto mais seguramente embasadas, menor o risco de perdas financeiras.

Figura 8 – Metodologia de pesquisa



Fonte: Silva (2004 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Entretanto, apesar do fato da pesquisa agir diretamente sobre dados e processos de decisão, a obtenção destes dados envolve, por vezes, seres humanos, que não devem ter seus direitos feridos pela investigação, Cooper e Schindler (2016, p. 28), orientam que: “Em geral, a pesquisa deve ser projetada de forma que o participante não sofra dano físico, desconforto, dor, constrangimento, ou perda de privacidade”, ou seja, é importante que se tenha consideração pelos seres humanos envolvidos em um processo de pesquisa.

Outro fator de suma importância é respeitar a constituição do processo de pesquisa, seguir sua metodologia de modo fiel e ético, para tanto, é importante conhecer os seus diversos aspectos constituintes, conforme a Figura 8.

Através da Figura 8, é possível conhecer as diversas classificações da pesquisa, quanto à natureza, quanto aos objetivos, e quanto aos procedimentos, e partindo deste ponto, é cabível uma exploração mais aprofundada das características da pesquisa, e como elas se desenvolvem dentro do presente trabalho.

5.1 TIPOS DE PESQUISA

O primeiro ponto a ser atentado dentro do ambiente de pesquisa refere-se a abordagem do problema através do método quantitativo, ou qualitativo, sendo que:

a) Pesquisa quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). [...] b) Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Enquanto a pesquisa quantitativa se volta para dados estatísticos, a pesquisa qualitativa é mais subjetiva, focada em descrever fatos e qualificá-los, conforme Proetti (2017, p. 2):

A pesquisa qualitativa não visa à quantificação, mas sim ao direcionamento para o desenvolvimento de estudos que buscam respostas que possibilitam entender, descrever e interpretar fatos. Ela permite ao pesquisador manter contato direto e interativo com o objeto de estudo. A pesquisa quantitativa

segue com rigor de estudo a um plano previamente estabelecido, com hipóteses e variáveis definidas pelo estudioso. Ela visa enumerar e medir eventos de forma objetiva e precisa.

O presente trabalho se vale do método quantitativo para expor os resultados obtidos através da pesquisa com os colaboradores em geral em organizações que utilizam o endomarketing como ferramenta de gestão, e do método qualitativo com colaboradores de nível de gestão, e busca apresentar dados objetivos e matemáticos, transformando-os em conceitos flexíveis e adaptáveis aos aspectos culturais e estruturais de cada organização e sua singularidade.

A fim de obter tais conceitos flexíveis e adaptáveis à expectativa de endomarketing de cada organização. É preciso avaliar também a natureza da pesquisa, podendo ela ser básica ou aplicada:

A pesquisa, sob o ponto de vista da sua natureza, pode ser: a) pesquisa básica: objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais; b) pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Conforme Fleury e Werlag (2017, p. 11), o posicionamento da pesquisa aplicada se diferencia da básica, justamente pelo fato do viés da solução que oferece, pois:

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Trata-se da realização da pesquisa ao redor de um problema, a fim de identificar possíveis soluções e aplicá-las dentro de uma organização, deste modo a pesquisa aplicada, é a pesquisa que se volta para a prática, para a construção de um novo conhecimento que possibilite solucionar determinada situação estudada.

Na constituição do presente trabalho, optou-se pela pesquisa aplicada, que visa conhecer o direcionamento de supermercados de Canela/RS, no que se refere ao endomarketing, buscando oferecer soluções e melhorias aplicáveis.

Quanto aos objetivos da pesquisa, a autora Duarte (c2021b) os caracteriza entre pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, onde cada tipo de pesquisa abrange um determinado objetivo.

De acordo com Duarte (c2021b, não paginado) “a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado”.

Deste modo, a pesquisa exploratória é voltada à descoberta de assuntos inexplorados, visa tratar de aspectos pouco desenvolvidos em pesquisa científica, diferentemente da pesquisa descritiva.

Para Duarte (c2021b, não paginado) “A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência”, é uma pesquisa que pretende analisar determinada situação, ou qual seja o objeto de pesquisa e caracterizá-lo.

Visando a constituição do presente trabalho, optou-se pela escolha dos métodos de pesquisa exploratório e descritivo, tendo por objetivo analisar e descrever a ferramenta de gestão denominada endomarketing, constituindo conceitos através de uma revisão bibliográfica, bem como explorar os efeitos de sua aplicação dentro das organizações através de uma pesquisa prática.

Em busca de obter resultados mais aproximados da realidade prática, o método de pesquisa foi outro dos pontos bastante analisado, diante de sua variedade de conceitos existentes, onde o método escolhido pode ser dedutivo, indutivo, hipotético dedutivo, dialético ou até mesmo fenomenológico.

Método dedutivo: Conforme Mascarenhas (2018, p. 44) “A verdade da premissa (conhecimento geral) é suficiente para garantir a verdade da conclusão (conhecimento específico)”, trata-se do método onde se obtém conclusão através da lógica, por meio de conhecimentos já existentes.

No **Método hipotético dedutivo:** Mascarenhas (2018, p. 45) afirma que: “Toda vez que não temos resposta para uma pergunta estamos diante de um problema. Para solucioná-lo devemos formular hipóteses”, isto é, trata-se de um método que consiste na formulação e validação de hipóteses.

Este projeto de pesquisa se valerá do método hipotético dedutivo, tomando como hipótese central a ideia de que empresas com uma política de endomarketing bem desenvolvida possuem resultados melhores do que aquelas que não o tem, focando de modo específico nas empresas da região de Canela/RS.

Em suma, o presente trabalho, através da combinação dos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e levantamento, tem por intenção caracterizar o endomarketing bem como seus efeitos dentro das organizações, tendo em vista que para Andrade (2017, não paginado), pesquisa bibliográfica “[...] é um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza”.

Enquanto a versão on-line do Michaelis (c2021, não paginado), define levantamento como “[...] Conjunto de operações de estudo e pesquisa necessário à elaboração de projeto”, sendo o levantamento, a reunião de dados dentro de organizações para caracterizar ou não a aplicação do endomarketing, bem como os resultados desta aplicação.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para a obtenção destes dados, e realização efetiva do estudo proposto, será necessário a escolha de uma amostra de pesquisa, dentro do universo correspondente, a fim de construir informações sólidas e condizentes com a realidade.

O primeiro conceito a ser conhecido, diante disto, é o conceito de Universo de pesquisa, que conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 98): “População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, ou seja, um agrupamento geral de elementos semelhantes.

Dentro deste agrupamento, é onde será selecionada a amostra, isto é, “[...] uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando um pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população, espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 97).

É fundamental que a amostra selecionada, de fato, represente de modo abrangente a população que se pretende conhecer, deste modo, se obtém dados fidedignos, uma vez que através da amostra, se busca compreender o universo, conforme apontam Prodanov e Freitas (2013, p. 97):

Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população.

Para que o projeto de pesquisa consiga cumprir com seu objetivo de “Pesquisar uso do endomarketing nos supermercados de canela e os resultados obtidos”, a pesquisa será aplicada em empresas de diferentes portes dentro da área supermercadista, se caracterizando como universo as empresas de supermercado, da cidade de Canela/RS e como amostra a quantidade de 160 colaboradores dentre o universo citado.

5.3 COLETA DE DADOS

Para Flick (2012, p. 108) “Há três formas principais de coleta de dados: você pode coletar dados fazendo perguntas às pessoas (mediante pesquisas de levantamento e entrevistas), observando-as ou estudando documentos”.

A obtenção das informações dentro da amostra se realizará durante a coleta de dados, onde segundo os autores Prodanov e Freitas (2013, p. 97): “Chamamos de ‘coleta de dados’ a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a pesquisa”, trata-se da definição da aplicação.

Prodanov e Freitas (2013, p. 97), afirmam que “Na coleta de dados, o leitor deve ser informado sobre como o pesquisador pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema”, diante das opções de ferramentas existentes, é preciso definir aquele que compreende o objetivo da pesquisa.

“Nesse sentido, as técnicas mais utilizadas para a coleta de dados são: análise documental, entrevista, questionário e observação. A opção por uma ou uma combinação delas depende do tipo, da abordagem e do objetivo da investigação.” (ZANELLA, 2013, p. 64).

A coleta de dados do presente trabalho se dará por meio da aplicação de um questionário fechado, com 18 questões alternativas, onde se questionarão aspectos de ponto de vista de gestores e colaboradores referente ao conhecimento e vivência do endomarketing na organização.

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Posteriormente, é preciso realizar o tratamento dos dados obtidos, que é uma etapa crucial do processo, onde os dados coletados passam por análise.

De acordo com Silvestre e Araújo (2011, p. 179), “As técnicas de análise de dados variam em função da estratégia de investigação bem como da natureza das variáveis”, ou seja, é preciso estar atento aos resultados que se espera obter durante a análise, de modo a escolher o método correto.

Dentro do presente trabalho, optou-se pelo método qualitativo, que para Silvestre e Araújo (2011, p. 203), “[...] a abordagem qualitativa está relacionada com a corrente interpretativa”, tratando-se de uma abordagem voltada a real observação dos dados obtidos, buscando construir uma visão abrangente do tema proposto.

Silvestre e Araújo (2011, p. 203) complementam ainda sua caracterização, ao definir de modo mais detalhado a pesquisa qualitativa:

A abordagem qualitativa começa por definir uma pergunta de investigação primária e embrionária. De seguida, são selecionados e identificados os indivíduos/grupos alvos da recolha de dados. Ao invés da abordagem quantitativa, a teoria não surge de seguida, como elemento de suporte e sustentação das hipóteses de trabalho [...] A abordagem qualitativa, após a definição da pergunta [...] enceta um longo processo de recolha de dados.

Conforme os autores Silvestre e Araújo (2011), mais do que atrelar a teoria à possíveis hipóteses, a abordagem qualitativa tem como foco recolher dados suficientes a uma interpretação plausível.

Já para Javaroni, Santos e Borba (2011, p. 2) “Portanto, podemos definir pesquisa qualitativa como uma forma de se fazer pesquisa, no qual o foco, o olhar da pesquisa encontra-se nas relações que têm significado para o pesquisador”, sendo deste modo o elemento escolhido para aplicação no presente trabalho.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O atual capítulo desta pesquisa, visa apresentar os dados obtidos por meio da pesquisa realizada nos Supermercados da cidade de Canela/RS, de modo a caracterizar seu perfil, assim como identificar o nível de contato destes indivíduos com a ferramenta denominada Endomarketing.

Para a obtenção dos dados em seguida apresentados, foi realizada a aplicação da pesquisa com 86 colaboradores dentro da rede supermercadista da cidade de Canela/RS, pesquisa esta executada de modo presencial individualizado, por questões de segurança devido a pandemia, via formulário impresso.

Deste modo, três supermercados da cidade participaram da pesquisa, tendo portes e características distintas dentro da mesma área de atuação, para permitir uma amostra mais fidedigna à realidade.

A Figura 9, ilustra as informações que permitem caracterizar o perfil dos respondentes, relacionando suas principais características.

Figura 9 – Perfil dos respondentes

PERFIL DOS RESPONDENTES			
Elementos	Opções	Respondentes	Percentual
Idade	Menor de 18 anos	8	9.3%
	18 a 25 anos	49	56.98%
	26 a 35 anos	15	17.44%
	36 a 45 anos	9	10.47%
	46 a 59 anos	4	4.65%
	Acima de 60 anos	1	1.16%
Gênero	Masculino	49	56.98%
	Feminino	37	43.02%
Escolaridade	Fundamental incompleto	10	11.63%
	Fundamental completo	13	15.12%
	Médio incompleto	34	39.53%
	Médio completo	26	30.23%
	Superior completo ou em curso	3	3.49%
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	58	67.44%
	Entre 1 a 3 anos	19	22.09%
	Entre 4 e 6 anos	9	10.47%
	Mais de 7 anos	0	0%
Setor de atuação	Gestão e liderança	5	5.81%
	Administrativo / Financeiro	4	4.65%
	Operacional	77	89.54%

Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

A Figura 9 ilustrou alguns pontos importantes a se considerar dentro da análise do presente trabalho. Primeiramente, cabe destacar a predominância do público dos 18 aos 45 anos no ramo de atividade estudado, sendo que deste, de modo mais predominante encontra-se a faixa etária dos 18 aos 25 anos de idade.

Esta primeira informação, já traz enorme significado à presente pesquisa, uma vez que, ao se determinar a prevalência de certa faixa etária, bem como constatar a existência de um público de mais de uma geração coexistindo num ambiente de trabalho, faz sentido perceber como a diferença de idade pode influenciar a relação de cada colaborador com o trabalho, para Formenton e Stefano (2017, p. 6):

Nas organizações, existe uma percepção cada vez mais prevalente entre os gerentes de que a presença de quatro supostas gerações no local de trabalho de hoje e as diferenças entre essas gerações estão criando desafios sem precedentes nas relações no local de trabalho.

Os autores Formenton e Stefano (2017), trazem ao debate o contexto em que cada uma das gerações foram criadas, o que teria relação direta com suas aspirações e atitudes, fazendo uma caracterização de cada uma das gerações.

Conforme Formenton e Stefano (2017, p. 9, grifos nosso) “Os *Baby Boomers* tiveram dificuldades para se adaptar ao mundo tecnológico e as rápidas mudanças em que se vive atualmente [...]”, onde complementam a descrição dos *Baby Boomers*, afirmando que:

Equilibram trabalho e posição com autoestima, são bastante competitivos no local de trabalho. São espertos, engenhosos e se esforçam para vencer. *Boomers* acreditam na estrutura hierárquica e *ranking* e podem ter dificuldade em ajustar as tendências de flexibilidade no local de trabalho (FORMENTON; STEFANO, 2017, p. 8, grifos nosso).

Diaz (2021, não paginado, grifos nosso) clarifica a divisão por anos entre as gerações conforme o modo em que esta é mais aceita e utilizada:

Há algumas divergências na forma como as gerações são divididas, mas a mais aceita atualmente é a que separa a população mais recente em 4 grupos: *Baby Boomers* (1946-1964), Geração X (1965-1980), Geração Y ou Millennial (1981-1996) e Geração Z (1997-2010).

E no que se refere aos *Baby boomers*, Diaz (2021, não paginado, grifo nosso), afirma que “Os *boomers* priorizam estabilidade e costumam ser aqueles que

defendem trabalhar em uma única empresa durante toda a vida”, ou seja, os indivíduos entre 75 e 57 anos de idade, são aqueles que, em maioria, tendem a valorizar a estabilidade, e considerar ‘correto’, permanecer durante longos períodos em uma mesma empresa.

Enquanto isso, conforme Formenton e Stefano (2017, p. 10):

Os mais jovens da Geração X, são ainda menos agradáveis para atrasar seus desejos pessoais para o bem da empresa. Motivados para o trabalho. O que mais caracteriza a Geração X é a capacidade de aprender coisas novas, autonomia e empreendedorismo.

Os indivíduos entre 56 e 41 anos de idade, principalmente os mais jovens desta geração, teriam uma visão menos imperativa sobre a obrigatoriedade de permanecer em um trabalho, se este lhe demandar sacrifícios pessoais.

No que se refere a geração Y, com indivíduos entre 40 e 25 anos, Formenton e Stefano (2017, p. 10) consideram que:

A geração Y é centrada na família. A via rápida perdeu muito de seu apelo para a geração do milênio, cujos membros estão dispostos a negociar o pagamento elevado para menos horas trabalhadas, horários flexíveis, e um melhor equilíbrio trabalho / vida.

Os autores ainda complementam a caracterização da geração Y ao dizer que a “Geração Y anseia *feedback* e orientação, apreciam ser mantido no circuito e muitas vezes precisam de elogios frequentes.” (FORMENTON; STEFANO, 2017, p. 10, grifo nosso), percebe-se neste grupo, então, uma maior necessidade de qualidade de vida no trabalho e de reconhecimento.

E por fim cabe apresentar a caracterização da geração Z, constituída por jovens entre 24 e 11 anos de idade através de Diaz (2021, não paginado), “Traços de comportamento da Geração Z são sua maior capacidade para trabalho em grupo do que a Y, sua não diferenciação entre o online e o offline, sua agilidade nas tarefas e sua fluidez de identidade”.

Diaz (2021) traz a percepção do desafio de alocar esta geração que está e estará ingressando no mercado de trabalho, uma vez que se trata de uma geração muito mais desligada dos sistemas hierárquicos do que suas antecessoras, trata-se de uma geração totalmente digital, imediatista e fluida, que se relaciona com o mundo de um modo distinto e próprio.

Ao se considerar a predominância do público entre 18 e 25 anos de idade no ramo estudado, é pertinente analisar que são, consideravelmente, membros da geração Z, isto é, indivíduos que não acreditam na necessidade de uma grande permanência no mesmo emprego como símbolo de sucesso ou responsabilidade, que herdaram das gerações anteriores o anseio por retorno financeiro, e dicotomicamente, por cargas horárias mais enxutas e flexíveis, e em sistemas de trabalho mais fluidos e informais.

Para Diaz (2021, não paginado), “Práticas antes bem valorizadas como o trabalho intenso, a construção de uma família e a busca por uma rotina estável não são prioridades para essa geração”. Onde o autor complementa: “Dentro de poucos anos, serão a maioria no mercado de trabalho.” (DIAZ, 2021, não paginado), e compreender a forma de pensar, as aspirações e valores desta geração, é fundamental para atingir seu máximo desempenho, e absorver todo seu potencial.

Nas palavras de Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018, p. 85), “Para conseguir reter esses jovens talentos, que vivem em constante movimento, é preciso entender quais são seus objetivos, seus planos e o que os mantém dentro da organização”.

No que se refere ao gênero, observa-se a predominância do sexo masculino no quadro de funcionários, o que se justifica também pela existência de setores predominantemente masculinos, como setores de reposição ou açougue por exemplo.

Quanto à escolaridade, mais da metade dos entrevistados chegou ao ensino médio, 39,53% não o tendo concluído, e os outros 30,23% tendo sim concluído esta etapa, o que conforme o próprio site da PUCRS (2019), ilustra uma percepção da relação entre maior nível de escolaridade, e maior inserção no mercado de trabalho.

Conforme apresentado no site da PUCRS (2019, não paginado), “Assim, diante da expansão educacional, se torna cada vez mais necessário chegar aos níveis mais elevados de escolaridade, como concluir o ensino superior, a fim de garantir acesso às posições mais valorizadas no mercado de trabalho”.

E este é também um ponto de observação importante a ser feito dentro da área supermercadista, conforme o portal Sebrae (2016, não paginado):

Outro problema quanto à gestão de pessoas no setor varejista é o número de candidatos jovens. A maioria, ainda sem futuro profissional definido, utiliza o varejo como um trampolim para as outras áreas. Por esses e outros motivos, o índice de rotatividade de empregados no setor varejista é considerado alto.

Possuir profissionais bem capacitados dentro das organizações, permite a obtenção de resultados de muito maior qualidade, ao mesmo tempo que oportunizar um direcionamento e crescimento profissional evita um alastramento deste índice de rotatividade previamente citado.

Deste modo, é importante incentivar a capacitação e aperfeiçoamento pessoal individual, e enquanto empresa, fornecer espaço para a execução prática destas habilidades que vão sendo adquiridas pelos colaboradores.

No que se refere a rotatividade, a figura também permitiu vislumbrar que a maioria do quadro de colaboradores é composta por contratações recentes, com um ano ou menos de empresa.

Este fato denota a impermanência de pessoal nas empresas, fato este que pode ser motivado por diversas influências, como a apresentada pelo Sebrae (2016), que supõe o ingresso no varejo como um meio de inserção no mercado de trabalho, assim como diversos outros fatores, a serem inferidos futuramente neste trabalho, podem interferir na decisão de se manter ou não no quadro de funcionários.

Até então, os diversos benefícios da utilização do endomarketing foram listados no presente estudo, bem como suas utilizações foram exemplificadas, feito isto, cabe analisar as respostas a primeira pergunta a ser respondida durante a entrevista aplicada, sendo ela:

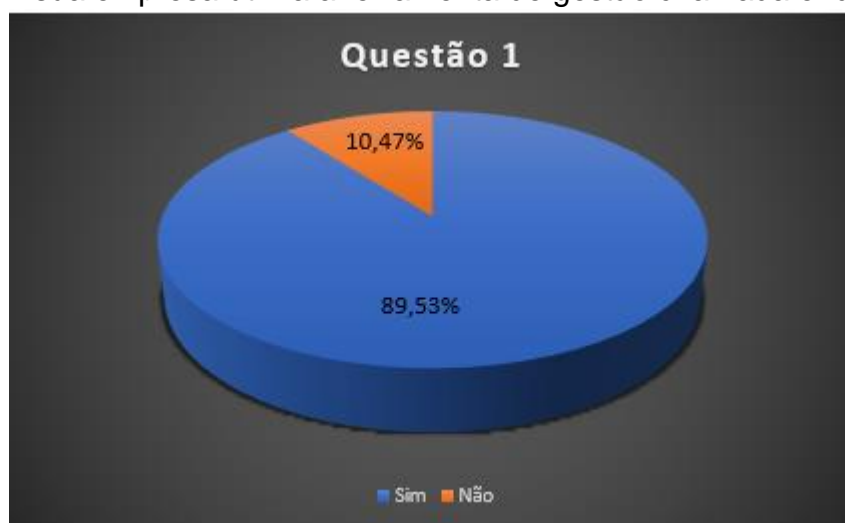
Quadro 1 – Pergunta 1

1 – O endomarketing, nada mais é do que um conjunto de ações que buscam motivar os colaboradores, e promover seu bem estar no local de trabalho. Conforme Rodrigues, I. (2017): O endomarketing foi criado por Saul Bekin e patentado por ele em 1995. Define-se como Endomarketing as ações de marketing que estão voltadas para os funcionários de uma empresa. Tem como objetivo motivá-los para um alinhamento necessário para alcançar as metas e objetivos da organização.
A sua empresa utiliza a ferramenta de gestão chamada endomarketing?

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

Onde dentre as respostas obtidas, conforme ilustrado por meio do Gráfico 1 é possível perceber, em suma maioria, que os colaboradores identificam a existência do endomarketing em seu local de trabalho.

Gráfico 1 – A sua empresa utiliza a ferramenta de gestão chamada endomarketing?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Entre os respondentes, 89,53% deles afirmou a existência do endomarketing como uma ferramenta de gestão em seu local de trabalho, enquanto 10,47% deles deram resposta negativa. Considerando que alguns destes respondentes estão “explorando” seu local de trabalho ainda de modo inicial, devido ao tempo de empresa, este é um resultado positivo.

Obtém-se como um panorama inicial, um direcionamento das empresas, uma preocupação em utilizar o endomarketing em seu dia a dia, e de fato, isto é sentido dentro do ambiente de trabalho, sendo percebido pelas equipes.

Seguindo esta linha, o objetivo da questão seguinte é justamente conhecer as ferramentas mais utilizadas dentro das organizações.

Quadro 2 – Pergunta 2

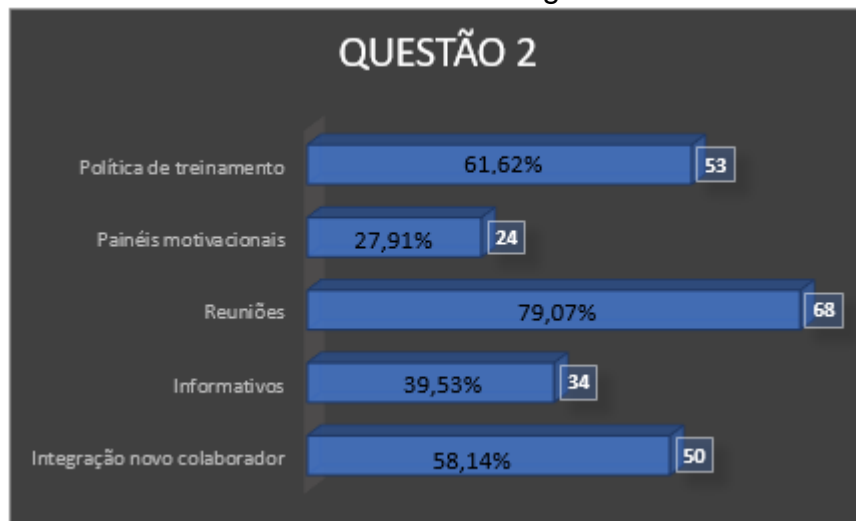
2 – Assinale abaixo algumas das ferramentas utilizadas em seu local de trabalho para promover o bem estar dos colaboradores, e favorecer um bom clima organizacional.

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

Confrontando a afirmação da existência de endomarketing dentro das organizações, foram ofertadas alternativas a serem assinaladas conforme a vivência do entrevistado, conforme apresenta o Gráfico 2.

Entre as opções oferecidas, o maior indicador obtido refere-se à execução de reuniões, 79,07%, demonstrando a existência de momentos de alinhamento entre a equipe e de compartilhamento das informações importantes para o grupo.

Gráfico 2 – Ferramentas utilizadas para promover o bem estar dos colaboradores, e favorecer um bom clima organizacional



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Oportunizar pausas para troca de conteúdo, e direcionamento do time trazem maior segurança aos colaboradores e permitem que todos sigam uma mesma linha de raciocínio, tendo clareza sobre o que se espera dentro do trabalho a ser realizado, ou do momento em específico que a reunião aborda.

Medeiros (2019, não paginado), comenta sobre a importância das reuniões:

É importante, também, que a reunião seja eficaz porque ela é capaz de ampliar e fortalecer conhecimentos, atitudes e comportamentos mais assertivos, além de provocar mudanças e talvez até pode ocorrer uma quebra de paradigmas em seus colaboradores

Deste modo, as reuniões, quando realizadas não por hábito, e sim de modo organizado e focado, são até mesmo momento de criação, onde é possível, em grupo, o desenvolvimento de soluções que atendam a necessidade dos diversos setores e pontos de vista envolvidos.

Seguindo, logo após a execução das reuniões, a próxima ferramenta apontada pelo time de colaboradores, com 61,62% é a política de treinamentos, que abrange seja o treinamento inicial, onde o funcionário aprende de fato a exercer a sua função, bem como capacitações diversas ou periódicas que reforcem os tópicos básicos, que podem acabar por se perder ao longo do tempo, ou capacitações que permitam um aperfeiçoamento e tragam inovação ao modo de trabalho do indivíduo.

Para Pichiai e Fernandes (2019, p. 112), “A prática de treinamento facilita a aprendizagem dos indivíduos e contribui para atingir resultados e objetivos das organizações, sendo um processo relacionado à área de gestão de pessoas (GP)”.

O investimento, de tempo e recursos, no treinamento de um colaborador, deve ser visto exatamente como tal: investimento, uma vez que favorece a produtividade, a execução segura das tarefas e por fim, o atingimento das metas de toda a empresa.

Pichiai e Fernandes (2019, p. 112) ainda complementam ao dizer que “Sabe-se que o processo de qualificação dos funcionários pode gerar modificações nos índices de rotatividade e, ainda, tem se tornado objeto de estudo em muitas pesquisas”, ilustrando a influência que um treinamento adequado pode ter, até mesmo, nos índices de *turnover*.

Dentro do ranking de treinamentos significativos, um que surge como passo inicial é a Integração, que foi apontada em 58,14% na pesquisa. O treinamento de apresentação da empresa para o colaborador, que foi também o terceiro tópico mais apontado pelos colaboradores entrevistados.

A integração é a primeira impressão que o colaborador tem da empresa, é o treinamento que conta a história da organização, sua missão, visão e valores, e também seus objetivos futuros. A preocupação das empresas em aplicar este treinamento demonstra um interesse em ambientar seu recém admitido, acolhê-lo e fazer com que sintam-se parte da engrenagem que mantém o funcionamento da instituição.

Para Araújo, Carioca e Machado (2012, p. 7), “É possível que as organizações que ainda não incorporam em sua prática cotidiana o treinamento de integração fiquem mais vulneráveis às influências de pensamentos e convicções dos empregados veteranos”.

Os autores Araújo, Carioca e Machado (2012, p. 7), ainda complementam ao destacar a validade deste momento de apresentação entre empresa-colaborador, pois:

Ao promover uma oportunidade de socialização através do treinamento de integração a organização facilitaria essa etapa inicial de conhecimento mútuo, apresentando aspectos importantes da sua cultura que posteriormente serão confirmados ou não pelas experiências vivenciadas pelo novo empregado no cotidiano da empresa.

É a partir deste treinamento de integração, que o colaborador se sentirá mais ambientado ao seu primeiro dia de trabalho, o nervosismo inicial se dissipando ao promover um breve panorama do que o recém chegado tem pela frente.

O próximo item apresentado pelo Gráfico 2, refere-se à existência de informativos dentro do local de trabalho, e deste, obteve-se 39,53% de concordância. A existência de informativos constitui uma das bases da comunicação organizacional, construindo um cenário de transparência e abertura.

No que se refere a quantidade de respondentes neste item em particular, é possível observá-lo como um ponto a ser aperfeiçoado, uma vez que, conforme Lima e Silva (2017, p. 8), “Comunicação Interna é uma ferramenta desenvolvida por empresas para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente, trocas de informações e interação entre todo o público interno”.

Por fim, o último tema abordado pela questão 2, refere-se aos painéis motivacionais, pois, conforme já observado no decorrer do presente trabalho, a motivação é um norteador que possibilita a progressão de resultados dentro da organização.

O resultado obtido apresentar-se apenas em 27,91% denota também uma carência de ações em direção a motivação no trabalho, sendo que, embora exista algum movimento das organizações pesquisadas em direção a motivação no trabalho, este ainda não é completamente sentido pelo time.

Prosseguindo na direção de explorar a relação entre a percepção da equipe dentro de um panorama geral da organização, a pergunta 3 busca identificar o sentimento de valor por parte do colaborador, o quanto ele se vê como importante para a empresa, não apenas como parte da mão de obra, mas o quanto se sente considerado.

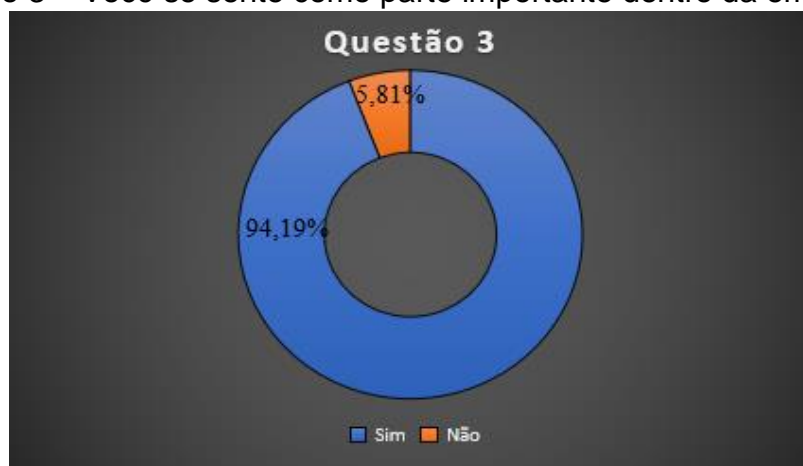
Quadro 3 – Pergunta 3

3 – Você se sente como parte importante dentro da empresa?
--

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

Para tal questionamento, o Gráfico 3 apresenta as respostas obtidas, onde conforme é possível observar, onde 94,19% dos respondes se considera parte importante da organização.

Gráfico 3 – Você se sente como parte importante dentro da empresa?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Para Mendes (2020, não paginado), “Sentir-se importante é uma necessidade que nasce e morre conosco e é, sem dúvida, uma das principais características que distinguem o ser humano dos demais seres existentes na face da Terra”.

Sendo esta necessidade de valorização uma característica inerente e inseparável do ser humano, sua análise em relação ao local de trabalho, tendo em vista se tratar de um local onde o indivíduo passa tanto tempo de seu dia a dia, acaba se tornando pertinente.

O autor Mendes (2020, não paginado), complementa ao dizer que, “A importância de sentir-se importante é o que, em geral, move as pessoas, define os objetivos e redefine o conceito de relacionamento na sociedade atual”.

Dado este poder de influência, a sensação de importância no local de trabalho pode ser vista como um fator determinante à permanência e felicidade individual no ambiente laboral. E positivamente a maioria dos entrevistados, se sente importante em seu local de trabalho, o que atende a um elemento básico para a existência do endomarketing dentro da organização.

As próximas duas questões propostas avaliam o cenário referente à comunicação dentro das empresas, partindo inicialmente da comunicação com os líderes.

Quadro 4 – Pergunta 4

4 – Você acredita haver uma boa comunicação com os líderes na empresa onde trabalha?
--

Fonte: Questionário de Pesquisa aplicado pela autora (2021).

A comunicação é uma ferramenta fundamental dentro de qualquer empresa, e para a existência de uma boa comunicação, é importante que exista liberdade e acesso, para que os colaboradores possam se comunicar com seus líderes também, seja para apresentar uma dificuldade, tirar uma dúvida ou mesmo para apresentar uma sugestão. Uma sugestão dada por quem participa do processo de modo prático, pode trazer uma solução a muito buscada pelo nível estratégico.

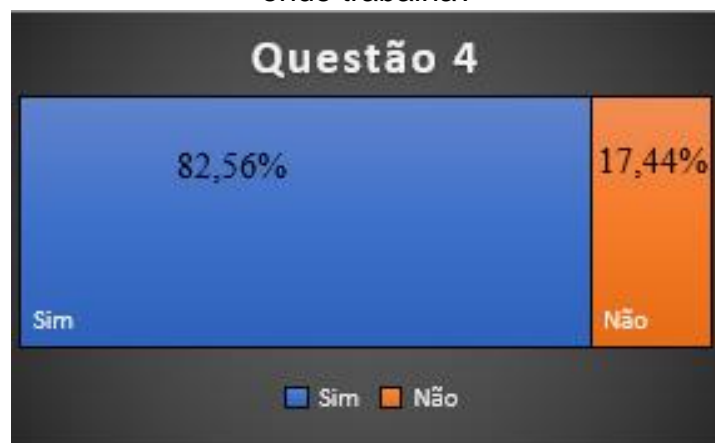
Lima e Silva (2017, p. 8), reforçam este ponto de vista, ao dizer que “Com a comunicação interna e a oportunidade de se expressar e de dar opiniões, supervisores podem encontrar grandes profissionais com maior facilidade”. Possibilitando que os colaboradores se expressem, é possível conhecê-los, compreender insatisfações e até mesmo identificar ambições profissionais.

A comunicação, a liberdade de expressão e criatividade, são extremamente valorizadas, principalmente pelas novas gerações, que conforme anteriormente caracterizado, não se adaptam ao antigo modelo de trabalho, onde apenas se executava sem questionar ou sugerir.

A forma como um líder se comunica, ou deixa de comunicar com seus liderados, define a visão dos mesmos sobre ele, e conseqüentemente sobre a organização em si. Esta realidade pode ser o ponto de decisão entre a permanência, ou uma busca por novas oportunidades por parte dos admitidos de uma empresa, ao refletir diretamente no sentimento de importância e valorização do funcionário por parte da empresa, neste ato, representada pelo líder em questão.

O Gráfico 4 ilustra o resultado obtido:

Gráfico 4 – Você acredita haver uma boa comunicação com os líderes na empresa onde trabalha?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Pode-se observar, através do gráfico, a predominância da resposta afirmativa, 82,56% dos entrevistados acreditam haver uma boa comunicação com seus líderes, o que demonstra um posicionamento de receptividade e abertura por parte dos gestores de tais instituições.

Em contraponto, 17,44% dos entrevistados não apresentam o mesmo modo de interpretar a comunicação com seus gestores, esse fator pode ser dar devido a algum incidente isolado e pontual, ou não se pode descartar a possibilidade de que determinados setores tenham uma maior dificuldade neste sentido, o que é facilmente identificável por meio de uma observação mais detalhada por parte da organização.

A questão seguinte, ainda abordando o conceito da comunicação, explora o aspecto geral da comunicação dentro da empresa, incluindo a comunicação com colegas.

Quadro 5 – Pergunta 5

5 – Sente que há liberdade para que a comunicação flua tanto com colegas quanto com superiores?

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

A comunicação dentro de um aspecto geral, constitui a identidade da empresa, e ilustra de modo claro o padrão de gestão em que ela está inserida.

Uma empresa de perfil mais conservador, com um tipo de comunicação mais limitada, tende a apresentar uma certa inflexibilidade. Para Brandão (2018, p. 94), “A cultura está, deste modo, intimamente relacionada com a comunicação”. Esta colocação de Brandão (2018) demonstra o quanto a cultura organizacional se mostra por meio da comunicação dentro de uma organização. O autor complementa:

Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. Criam-se, assim, um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa, constituem condições indispensáveis para uma melhor prestação no trabalho (BRANDÃO, 2018, p. 95).

Esta citada sensação de envolvimento e pertencimento se constrói através do grau de participação do indivíduo na busca pelos objetivos da empresa, além é claro de outros fatores que contribuam para o seu bem estar, o que inclui seu sentimento de valorização, o respeito e abertura de seus líderes e a liberdade de comunicação.

O Gráfico 5 apresenta o resultado obtido com relação aos aspectos gerais da comunicação dentro das empresas onde foi aplicado o questionário.

Gráfico 5 – Sente que há liberdade para que a comunicação flua tanto com colegas quanto com superiores?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Em comparação ao Gráfico 4, pode-se observar um crescimento da resposta afirmativa no que se refere a comunicação, quando abordada de modo generalizado, não apontando apenas superiores, a resposta positiva por parte de 91,86% dos colaboradores denota que de modo geral, a comunicação tem sido bem desenvolvida dentro dos locais pesquisados.

A Pergunta 6, por sua vez, aborda a razão de ser de todo o investimento de recurso das organizações em promover o bem estar de sua equipe: a felicidade no trabalho.

Quadro 6 – Pergunta 6

6 – Você está feliz / satisfeito com seu trabalho?
--

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

A felicidade é um conceito subjetivo e individual, ainda assim, ela é aspirada por todos os seres humanos, e espera-se atingi-la em todas as áreas da vida, inclusive no trabalho.

Varella (2020), descreve a felicidade em seu blog de uma forma poética, e sobretudo esclarecedora, para Varella (2020, não paginado), “Felicidade é pássaro irrequieto concebido para a liberdade. Mal pousa em nosso espírito, já bate as asas. Contra todas as evidências, no entanto, vivemos na ilusão de um dia aprisioná-lo”.

Este desafio relatado pelo autor em “aprisionar o pássaro ‘felicidade’”, é esclarecido pelo mesmo em seguida, onde Varella (2020, não paginado), afirma que “Na vida adulta, a felicidade costuma nos visitar em situações que veem ao encontro de expectativas íntimas”.

É possível, novamente, reforçar a concepção de que a felicidade é individual, como o próprio Varella (2020) nos traz, ela vem de “expectativas íntimas”, e certamente, cada indivíduo, traz consigo expectativas próprias e singulares com relação a sua vida.

Entretanto, mais do que apenas na conquista de um objetivo, a felicidade pode ser vista por diversas outras facetas, como relatado por Susan Peppercorn, autora na revista Harvard Business Review, à Época Negócios Online (2019, não paginado), “Se você definir a felicidade como seu objetivo principal, pode acabar sentindo o contrário. A felicidade (como todas as emoções) é um estado fugaz, não permanente. Uma solução é tornar o propósito sua verdadeira vocação”.

Ou seja, na percepção de Peppercorn (2019 *apud* ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE, 2019), a felicidade vem de uma vida com propósito. E para que se tenha ainda, um ponto de vista organizacional, é válido observar as organizações reconhecidas por serem ótimos lugares para se trabalhar, e como elas enxergam a felicidade, em se tratando do colaborador.

O laboratório Sabin foi eleito a 3ª melhor empresa para trabalhar na América Latina. O Sabin valoriza e trabalha todos os aspectos importantes que envolvem a vida do colaborador (família, saúde, vida financeira, as relações de amizade e sonhos) para que tenham condições de contribuir na realização da missão da empresa enquanto caminham em busca da auto realização (SABIN, c2021, não paginado).

O laboratório Sabin é apenas um dos exemplos que se pode utilizar para conhecer a relação de empresas reconhecidas, possivelmente, na maioria delas se encontrará a palavra valorização, e para que cada empresa possa trabalhar dentro de sua realidade a felicidade de sua equipe, o autor Dias (2019, não paginado), apresenta suas recomendações:

Cada empresa tem suas particularidades, claro. Por isso, antes de tudo, é preciso entender a proposta da organização e o perfil dos colaboradores para chegar a uma ideia de ambiente ideal. Essa é uma grande dificuldade, que pode ser vencida com o tempo e com a constância da prática. O simples fato

de saber que felicidade importa para a organização, certamente, já muda o jeito de se ver a empresa.

Um alto índice de felicidade no trabalho, é resultado do cuidado com os colaboradores, a valorização de suas vidas em todos os aspectos, aliado a oportunidade de um trabalho com propósito, conforme a *Época Negócios Online*, (2019, não paginado), “Pesquisas corroboram o ponto de vista de Susan e confirmam que tornar o trabalho mais significativo é uma das formas mais poderosas de aumentar a produtividade, o envolvimento e o desempenho dos funcionários”.

Para a questão apresentada na pesquisa a que se refere o presente trabalho, os respondentes se posicionaram da seguinte forma:

Gráfico 6 – Você está feliz / satisfeito com seu trabalho?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Este posicionamento, onde mais de 90% dos respondentes se colocam de forma positiva quando questionado sobre sua felicidade no trabalho, é um indicador poderoso, que demonstra a existência de diversos pontos positivos na condução da gestão de pessoal, além da existência de um cuidado da empresa para com sua equipe.

Tendo em mãos um panorama sobre os pontos fortes, ainda assim é importante investigar os pontos a melhorar dentro de cada estrutura organizacional, e este é o objetivo da Pergunta 7.

Quadro 7 – Pergunta 7

7 – O que você mudaria na empresa em que trabalha hoje?

A () Os benefícios oferecidos

B () Possibilidade de crescimento profissional

C () Salário

D () Ambiente de trabalho

E () Horário de trabalho

F () Melhorar relacionamento com o encarregado

G () Melhorar relacionamento com o gerente

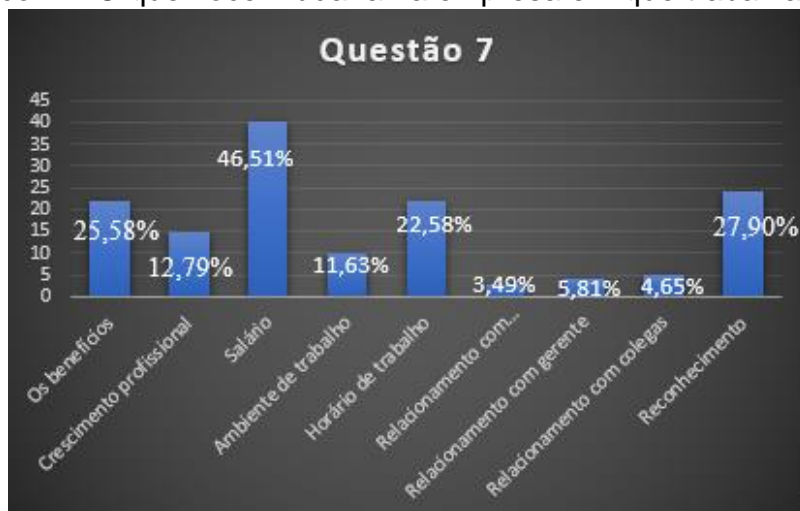
H () Melhorar relacionamento com colegas

I () Reconhecimento

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

O Gráfico 7 apresenta os resultados obtidos conforme seus respondentes, e os quatro pontos de maior atenção foram o salário: 46,51%, seguido por reconhecimento: 27,90%, e as duas últimas maiores sinalizações foram dadas a benefícios e horário de trabalho, ambos com 22,58% de votos.

Gráfico 7 – O que você mudaria na empresa em que trabalha hoje?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

No que se refere ao salário, Soares (2018), recomenda algumas ações como o plano de cargos e salários, um bom descritivo de cargo, ou até mesmo um sistema de premiações como forma de aumentar a competitividade do setor supermercadista com os demais setores em termos de atratividade.

Já no que se refere ao reconhecimento, novamente vem à discussão a importância da valorização do colaborador, de demonstrar gratidão por seu comprometimento, seja por meio de prêmios, ou até mesmo de elogios, que por muitas

vezes tem o mesmo efeito ao demonstrar ao colaborador que seu bom desempenho tem sido percebido.

Por fim, com relação aos benefícios, são parte complementar do sistema de remuneração, deste modo, é importante conhecer aqueles que chamam maior atenção dos colaboradores, de acordo com suas realidades, uma vez que ofertar um pacote de benefícios satisfatório é tão importante quanto o próprio salário, quando se trata de atratividade. Já em relação ao horário de trabalho, esta foi uma das opções assinaladas, possivelmente devido ao fato do setor supermercadista se tratar de um ramo essencial, que deste modo, busca atender ao público pelo maior tempo possível, não se limitando ao horário comercial.

Dando prosseguimento, a Pergunta 8 infere justamente sobre o compartilhamento de dados na organização, sua transparência.

Quadro 8 – Pergunta 8

8 – A empresa compartilha informações sobre objetivos atingidos e almeçados com seu time?

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

O compartilhamento de informações dentro das empresas, embora pareça um movimento natural dentro da estrutura destas, por vezes não ocorre, ou ocorre de maneira deficitária. Permitir que todo o time possua conhecimento do que é esperado em termos de resultado, bem como qual o status da empresa em relação ao destino que almeja alcançar, podem ser determinantes para o sucesso da organização.

Ao se imaginar uma empresa onde o gestor retém a informação, não compartilha a visão da empresa com sua equipe, e nem mesmo os avanços e retrocessos que ela sofre no seu processo de evolução, e comparando com a ideia de uma empresa que trabalha a gestão de modo aberto e compartilhando dados importantes, é fácil supor qual possui um maior alinhamento.

De acordo até mesmo com a Copastur (2018, não paginado), “[...] Já uma gestão transparente, ao contrário, favorece o clima de colaboração, fortalecendo as relações humanas”. Segundo a publicação, o clima organizacional sofre grande influência da forma como as informações circulam pelo local, e a abertura, vem a trazer um clima de confiança e comprometimento.

A transparência traz clareza, coerência e credibilidade. Esses são requisitos essenciais para conquistar o colaborador que tem mente empreendedora e trata o negócio como se fosse seu. Muitas empresas querem exatamente isso, mas não se dispõem a abrir-se como organismos para esse profissional (COPASTUR, 2018, não paginado).

Esta comentada busca por um colaborador que se comprometa inteiramente com o negócio, e tenha a chamada 'postura de dono', entra em embate justamente com a necessidade de confiança que este profissional demanda, é necessário conhecer para sentir-se parte.

Ainda, para Sangaletti (2017, p. 116) "Um empregado totalmente esclarecido de suas dúvidas e satisfeito com a empresa em que trabalha ajuda a difundir a boa imagem da corporação fora dali e executa um papel natural de porta-voz do seu local de trabalho".

Esta satisfação promovida pela boa comunicação é contribuinte para a imagem da empresa também, não apenas junto aos colaboradores, mas as boas práticas, tendem a se estender de modo generalizado.

E observando de modo abrangente, outra vantagem da transparência organizacional ainda é apontada por meio da Copastur (2018, não paginado), "Quando a informação é descentralizada, as boas ideias podem vir de onde menos se espera. Assim, as melhores soluções não dependem apenas do gestor, mas todo o time pode colaborar com a qualidade e a evolução contínua".

Por outro lado, cabe a reflexão de que tudo que é oculto, acaba por dar espaço ao imaginário individual, e seus próprios julgamentos, conforme o autor Sangaletti (2017, p. 118) "Que a comunicação interna das empresas deve ser bem feita e democrática e que a comunicação informal entre líderes e empregados deve acontecer de forma saudável para evitar ruídos também já está mais que claro".

Como resultado da pesquisa aplicada nos supermercados de Canela, o Gráfico 8 apresenta o posicionamento dos colaboradores.

Conforme ilustra o Gráfico 8, é possível perceber que as empresas realizam o compartilhamento de suas informações com os colaboradores, uma vez que, embora a grande maioria dos respondentes tenha menos de um ano de empresa, predomina a informação de que eles possuem conhecimento sobre os objetivos alcançados e almejados dentro da organização.

Gráfico 8 – A empresa compartilha informações sobre objetivos atingidos e almeçados com seu time?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Deste modo, seja por meio de painéis de informação, ou por pequenas pausas em reuniões, está se fazendo chegar ao conhecimento dos funcionários o resultado de seus esforços, assim como estão sendo abertos os anseios futuros da organização como um todo.

A próxima questão a ser avaliada é a Pergunta 9, que trata de trazer à análise os benefícios oferecidos pela organização.

Quadro 9 – Pergunta 9

9 – A empresa possui uma política satisfatória de benefícios?

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

Um dos principais fatores que não pode ser negligenciado pelas organizações é a remuneração, e dentro de sua constituição os benefícios possuem grande peso no que se refere a satisfação do colaborador.

Conforme Costa (2017, p. 5), “As vantagens econômicas oferecidas aos colaboradores devem servir como incentivo, uma forma de solidificar a fidelidade dos mesmos, objetivando a sua permanência e proporcionando melhor qualidade de vida”.

Os benefícios são, por vezes, mais decisivos à permanência do colaborador do que o próprio salário em si, é o que afirma Kedouk (2017, não paginado, grifo nosso), “Quatro em cada cinco profissionais preferem um benefício inusitado a um aumento salarial, segundo uma pesquisa da plataforma de empregos *Glassdoor*”, esta ideia é válida, desde que se considere o perfil e necessidades dos colaboradores.

Kedouk (2017, não paginado), complementa sua ideia ao relatar que “Nessa linha, é possível encontrar no mercado organizações que oferecem comida e roupa lavada e até as que pagam a escola dos filhos e a cirurgia plástica dos funcionários”.

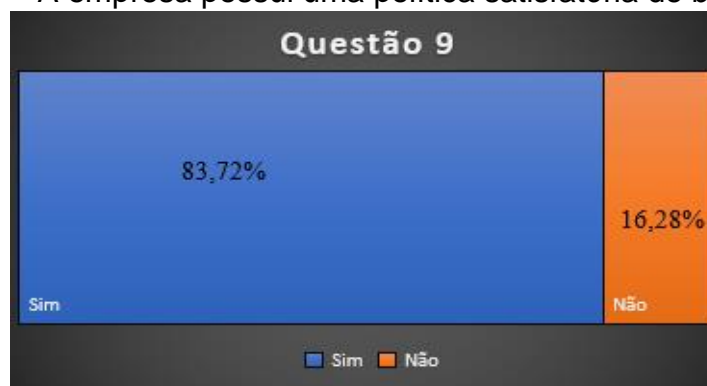
Costa (2017, p. 3), clarifica o papel da remuneração no processo de consolidação das empresas no cenário atual, “A remuneração estratégica vem sendo utilizada como um diferencial competitivo entre as organizações”. O conceito de remuneração estratégica vem justamente para demonstrar seu potencial motivador e impulsionador, quando utilizado de modo correto.

Kedouk (2017) esclarece o papel da remuneração, demonstrando como ela se torna estratégica para a organização, para Kedouk (2017, não paginado), “Apesar de parecer contraditória, a lógica de oferecer vantagens além das mínimas exigidas é simples: valorizar a mão de obra – inclusive nos momentos de crise – faz bem para a saúde dos negócios”, isto é, a valorização da mão de obra, e o reconhecimento do colaborador além de propiciar satisfação, aumenta a produtividade.

Para que este objetivo seja plenamente atingido, é importante conhecer a equipe, entender as necessidades de cada indivíduo, pois, como aponta Costa (2017, p. 4), “[...] os benefícios sociais formam uma importante variável no pacote de remuneração e, este benefício se caracteriza como remuneração indireta, que por sua vez, proporciona aos colaboradores satisfação em suas necessidades pessoais”.

A existência de colaboradores satisfeitos com a rede de benefícios a sua disposição é fortemente positiva, influenciando no absenteísmo, na rotatividade e na qualidade de seu trabalho, e dentro dos resultados obtidos por meio dos respondentes à pesquisa do presente trabalho, obteve-se o seguinte cenário.

Gráfico 9 – A empresa possui uma política satisfatória de benefícios?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

É possível observar que 83,72% dos colaboradores se mostram satisfeitos com os benefícios oferecidos, o que demonstra que as empresas analisadas possuem um bom direcionamento no que se refere a este aspecto, e estão oferecendo benefícios de acordo com o perfil de sua equipe, benefícios que atendem as suas necessidades.

E para que se torne possível aprimorar ainda mais esta precisão, a próxima pergunta se direciona justamente a conhecer os benefícios mais atrativos, na visão dos entrevistados.

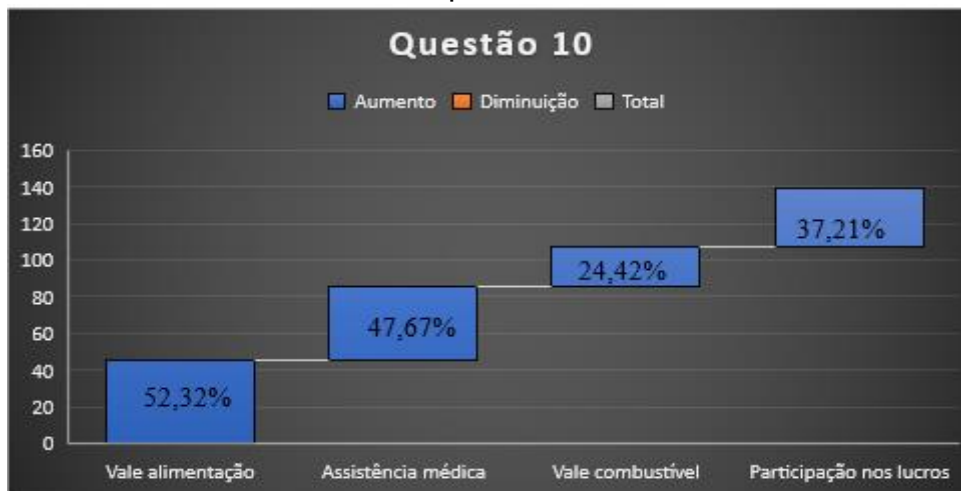
Quadro 10 – Pergunta 10

<p>10 – Assinale abaixo os benefícios que considera atrativos: <input type="checkbox"/> Vale alimentação <input type="checkbox"/> Assistência médica <input type="checkbox"/> Vale combustível <input type="checkbox"/> Participação nos lucros</p>

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

Para tal questionamento, o Gráfico 10 apresenta os resultados obtidos.

Gráfico 10 – Benefícios que são considerados atrativos



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Os benefícios apresentados com maior índice de votação, já são habitualmente, oferecidos dentro do varejo, o que explica o índice de satisfação apresentado no Gráfico 9. De mesmo modo, formas de premiação são por vezes oferecidas conforme o atingimento de metas, acabando por promover uma forma de participação nos lucros da instituição.

Dando prosseguimento a explanação do resultado das perguntas aplicadas, as anteriormente citadas premiações, bem como outras formas de reconhecimento são questionadas aos colaboradores, quanto a sua existência.

Quadro 11 – Pergunta 11

11 – A empresa promove o reconhecimento de sua equipe, seja por meio de elogios ou de premiações?

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

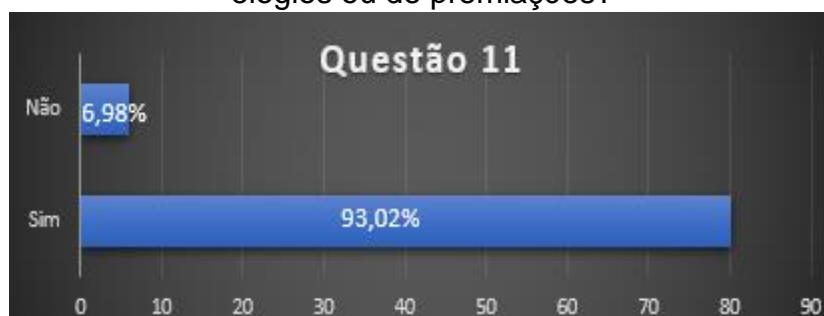
Em geral, o ser humano valoriza o próprio reconhecimento, considera importante ser admirado e reconhecido, isto é visto por alguns até mesmo como uma necessidade básica.

Dentro do ambiente de trabalho, esta necessidade se mantém, e a ausência de reconhecimento pode trazer consequências, como aponta Ribeiro (2017, não paginado, grifos nosso), “Um estudo feito pela ISMA (*International Stress Management Association*) revelou que 89% dos profissionais se queixam de estresse por falta de reconhecimento no trabalho”.

Ribeiro aponta a falta de reconhecimento como um causador de estresse, e complementa: Ribeiro (2017, não paginado), “Muitos vêm seu rendimento cair diante da desmotivação causada pela situação, outros se sentem péssimos no ambiente de trabalho e passam o dia todo com altos níveis de ansiedade [...]”.

Ao ler termos como estresse, ansiedade e desmotivação, percebe-se que o reconhecimento se relaciona com a saúde mental do indivíduo, e que as entidades devem tratá-lo com tal seriedade, promovendo um ambiente de trabalho saudável, livre de pressão ou competitividade exagerada, porém fomentando as atitudes e práticas positivas de determinados colegas.

Gráfico 11 – A empresa promove o reconhecimento de sua equipe, seja por meio de elogios ou de premiações?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

O reconhecimento pode ser até mesmo uma forma de estimular uma competição saudável, ou uma busca de melhoria contínua por parte dos colaboradores.

O Gráfico 11 ilustra a visão dos colaboradores com relação ao reconhecimento dentro das organizações pesquisadas.

Observa-se que existe uma atenção ao reconhecimento e premiações dentro dos locais analisados, e isso é apontado e valorizado pelos próprios colaboradores, uma vez que 93,02% se colocam de modo afirmativo quando questionados sobre o seu local de trabalho.

A pergunta 12, se refere aos treinamentos, ao cuidado que a empresa tem, tanto em instruir seus colaboradores referente a realização de seu trabalho, quanto a oportunidade de capacitação, tanto relacionado a área de atuação do colaborador, quanto voltado apenas para seu crescimento pessoal.

Quadro 12 – Pergunta 12

12 – A empresa possui uma política de treinamentos e capacitações periódicos?

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

De acordo com a visão apresentada pelos autores Menegon e Zambarda (2019, p. 8), “A qualificação da mão de obra é tida como um desafio para as empresas, principalmente para os novos colaboradores. Inserir-los adequadamente aos padrões, normas e cultura torna-se fator diferenciado quanto a sua integração ao time”. Esta colocação demonstra a importância do treinamento, desde a inserção inicial do colaborador no ambiente de trabalho.

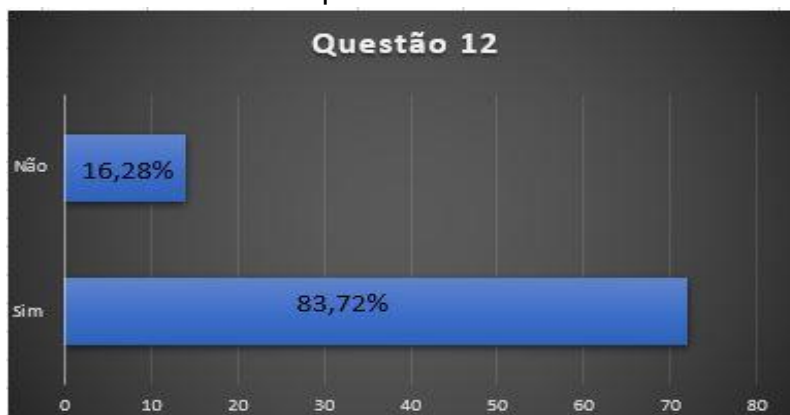
Já para Cardoso *et al.* (2019, p. 184), “Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”, onde ainda se complementa: Cardoso *et al.* (2019, p. 184), “[...] basicamente todas se resumem a tornar com que o indivíduo seja capaz de executar a(s) tarefa(s) com êxito”.

O treinamento, pode então ser qualificado como base para a ambientação do colaborador no momento em que assume um novo cargo em uma nova empresa, ou mesmo uma nova função em seu habitual local de trabalho. Treinamentos de reciclagem, que revisitam e atualizam os conteúdos que já são de conhecimento do indivíduo também podem agregar valor.

Os colaboradores recebem treinamento para que tenham confiança em suas habilidades, novas e antigas, para tomada de decisão apropriada em situações que necessitam de tal discernimento. A prática do treinamento não deve ficar reduzida a apenas salas de aula e teoria, a pessoa deve ter contato com as técnicas ensinadas, para adquirir experiência. Essa experiência traz benefícios tanto a empresa, quanto ao funcionário (SILVA; KOLLING; CORNELIUS, 2017, p. 5).

Dentro dos supermercados participantes da pesquisa neste trabalho apresentada, o Gráfico 12 apresenta o posicionamento dos colaboradores com relação a existência de uma política de treinamentos no local onde trabalham.

Gráfico 12 – A empresa possui uma política de treinamentos e capacitações periódicos?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

É possível perceber a existência de uma política de treinamentos dentro das organizações analisadas, com 83,72% dos respondentes afirmando tal ponto. Não é viável, porém, ignorar a colocação de 16,28% dos respondentes, que sinalizaram que não a tal questão, cabendo, porém, levar em consideração que um treinamento pode ser executado de diversos modos, e que os seres humanos aprendem de modos diferentes, como aponta Brama (2021, não paginado):

Apesar das diferentes formas de classificação, todas concordam que se trata da estratégia particular de aprendizagem adotada por cada um de nós e que facilita nossa assimilação do conteúdo. Desta forma, cada indivíduo tem sua forma própria de aprender, adquirida ou devido a fatores biológicos, ou devido a fatores culturais.

O processo de aprendizado de cada pessoa, deste modo, fluirá de modo mais eficaz, se atender as necessidades dela em particular, em termos de assimilação de conhecimento.

Ferla (2019, não paginado), relembra ainda que “O líder desse colaborador também passa a ter o papel de um provocador de novas aprendizagens. Mas o trabalhador é o protagonista da sua carreira e decide quais habilidades vai acrescentar a ela”. A busca e o interesse em adquirir conhecimento deve partir de cada um, sendo o responsável pelo treinamento apenas um facilitador.

Para tanto, a pergunta 13 questiona justamente sobre as percepções de como foi o treinamento disponibilizado pela empresa, na visão do colaborador.

Quadro 13 – Pergunta 13

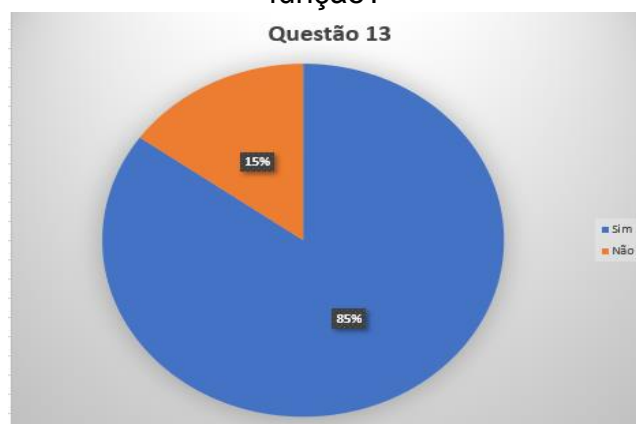
13 – Ao iniciar na empresa, sente que foi bem treinado para exercer sua função?

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

A partir do Gráfico 13, é possível identificar que o treinamento que capacita o colaborador para realizar suas tarefas inicialmente, vem sendo aplicado de modo satisfatório nas empresas em questão.

E este ponto carece de observação, justamente ao se considerar que o colaborador passa a integrar o time, sem muitas vezes possuir experiência para a função a exercer, e deste modo, o treinamento inicial será um fator definitivo no que se refere a forma como o trabalho será realizado durante todo o seu tempo de permanência na instituição, no que se refere até mesmo a sua segurança.

Gráfico 13 – Ao iniciar na empresa, sente que foi bem treinado para exercer sua função?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

E para que seja possível compreender as expectativas dos colaboradores com relação ao treinamento, com base nas respostas negativas às perguntas 12 e 13,

a pergunta 14 busca definir as formas de treinamento mais valorizadas pelo time de entrevistados.

Quadro 14 – Pergunta 14

14 – Caso tenha assinalado não a pergunta anterior, marque abaixo as alternativas de que sentiu falta.

- () Treinamento teórico em vídeo
- () Treinamento prático com colega mais experiente
- () Manual de instruções e procedimento

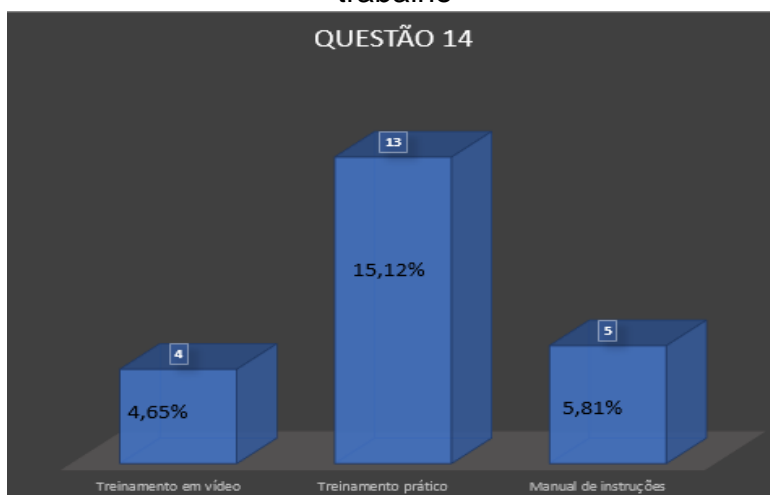
Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

À questão 14, os respondentes demonstraram que acreditam aprender com maior eficiência quando ensinados de modo prático, sendo esta a forma de treinamento que mais sentiram carência ao iniciar no novo trabalho.

Em artigo do Colégio Positivo (2020, não paginado), ao G1, é relatado que “Uma coisa até pode complementar a outra, porém, entre teoria e prática, um conhecimento só é realmente comprovado ao ser executado e validado”, ou seja, somente na execução, o processo é vivenciado por completo, permitindo ser compreendido.

A teoria em si, não deixa de ser importante, pois gera uma padronização naquilo que se deseja realizar, todavia, somente a prática expõe o colaborador às variáveis que não podem ser previstas, porém podem vir a surgir, durante a jornada de trabalho.

Gráfico 14 – Alternativas de treinamento que os colaboradores sentiram falta em seu trabalho



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Buscar conhecer seu time de colaboradores, é apenas uma das formas de uma empresa se diferenciar no mercado atual, uma empresa que deseje se manter no mercado e construir uma equipe sólida e produtiva, precisa de fato entender sua equipe para atendê-la também da melhor forma.

Este processo inclui conhecer suas expectativas, seu nível de satisfação, os benefícios que o atraem, e também a forma como o colaborador aprende. Demonstrar zelo e cuidado por aqueles que devem zelar e cuidar da organização é praticamente um requisito mínimo para o sucesso.

A próxima pergunta, vem para questionar as vivências dos colaboradores com relação a condições de saúde e segurança vivenciadas em seu ambiente de trabalho.

Quadro 15 – Pergunta 15

15 – Você sente que a empresa se preocupa com sua segurança e bem estar?
--

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

Zelar pela segurança no trabalho é uma obrigação legal de todo empregador. O ambiente de trabalho oferece diversos riscos, seja relacionados a incorreta execução de um procedimento, ou mesmo por algum imprevisto.

Dentro deste sentido, o olhar mais atento deve ser focado na prevenção de acidentes, na conscientização dos colaboradores e em ações que promovam seu bem estar e incentivem o auto cuidado.

Dados apresentados por Souza, Barros e Filgueiras (2017, p. 15), informam que “Segundo relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), divulgado no final de 2015 (PNUD, 2015), o Brasil é o 3º país do mundo com mais registros de mortes por acidentes de trabalho”, e a busca pela diminuição destes registros, parte do cuidado de cada empregador, e da conscientização de cada empregado.

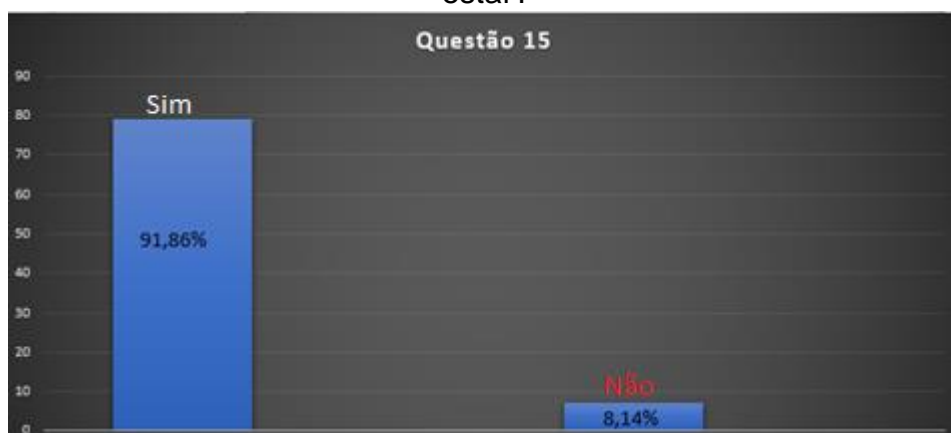
Para Souza, Barros e Filgueiras (2017, p. 18), os acidentes são, em suma maioria evitáveis:

Os infortúnios corriqueiramente estão relacionados a riscos arcaicos, a novos fatores de morbidade, ou à combinação de antigos e novos fatores de adoecimento, reconhecidos pela literatura técnica e sistematicamente são de fácil identificação e prevenção.

Ao se falar em identificação e prevenção, a importância da preocupação de cada empresa com a segurança e bem estar de seus colaboradores se faz gritante, a existência de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), e a observação atenta às condições físicas e ambientais promovem menor risco de infortúnios ao indivíduo em sua jornada laboral.

O Gráfico 15 ilustra as respostas obtidas com relação a segurança dos colaboradores.

Gráfico 15 – Você sente que a empresa se preocupa com sua segurança e bem estar?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Por meio dos respondentes, é possível concluir que há uma atenção no que se refere ao bem estar e segurança dos funcionários, existem ações no sentido de evitar acidentes, e os colaboradores sentem que sua saúde também é valorizada no ambiente de trabalho.

Outro fator que contribui para o bem estar dos colaboradores é o *feedback*, desde que aplicado de modo correto, pois o *feedback* permite que o trabalhador tenha ciência de seu desempenho no trabalho.

O *feedback*, que consiste em dar um retorno ao colaborador sobre o seu desempenho atual, seus pontos fortes e o que ele precisa melhorar, pode ocorrer no dia a dia, durante a rotina de trabalho, ou por meio de processos estruturados de avaliação de desempenho, com data marcada e seguindo protocolos específicos de avaliação (TAVARES; TAVARES, 2017, p. 22, grifo nosso).

Seja aplicado ocasionalmente, ou mais adequadamente, aplicado de modo periódico, o *feedback* é visto ainda por Tavares e Tavares (2017, p. 22, grifo nosso),

como “Uma das formas de se estimular o desenvolvimento do colaborador e, em consequência, conseguir melhores resultados para a empresa é o fornecimento de *feedback* sobre o desempenho do colaborador”, uma vez que o *feedback* é importante para o crescimento individual.

Para Castro (2018, p. 11, grifo nosso), “É importante que todos enxerguem o *feedback* como uma forma de apoio ao trabalho e de orientação”, e conforme esclarece Tavares e Tavares (2017, p. 23, grifo nosso), “Fornecer *feedback* consiste em apresentar a uma pessoa a percepção sobre o comportamento dela e como este afeta o comportamento das pessoas ao redor, bem como os resultados do setor e da organização como um todo”.

Vale destacar conforme Castro (2018, p. 11), que “Mesmo as críticas negativas devem ser colocadas de maneira a contribuir com o desenvolvimento do colaborador. Com isso, o trabalho progride e a empresa se torna mais eficiente”, portanto, o *feedback* não deve ser exposto de modo ofensivo ou julgador, e sim de modo consultivo e orientativo.

É importante criar um ambiente amigável, onde persista a construção de soluções coletivas e de colaboração, como reforça Castro (2018, p. 12) “Sendo assim, ambientes colaborativos trazem resultados melhores, os funcionários amadurecem, progridem e lucros crescem”, e deste modo, apresenta-se a questão 16.

Quadro 16 – Pergunta 16

16 – Recebe <i>feedback</i> , isto é, é informado quanto ao seu desempenho no trabalho e os pontos a melhorar?
--

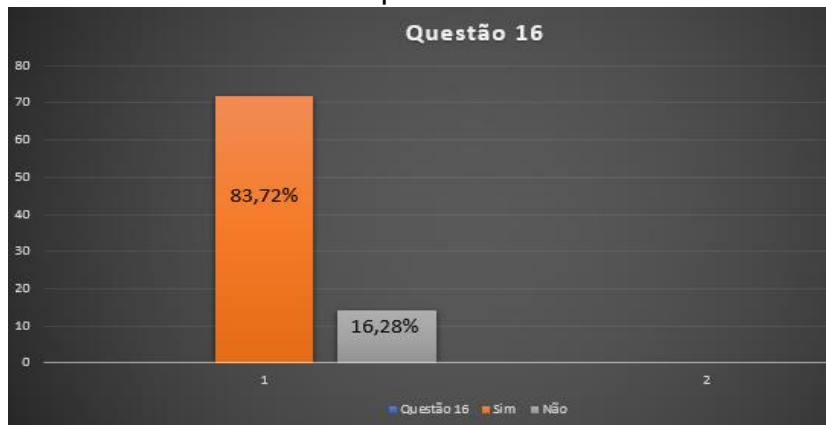
Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

Para a Pergunta 16, obtiveram-se as seguintes respostas apresentados por meio de gráfico. Onde de acordo com os entrevistados, é possível perceber a existência de momentos em que há um posicionamento por parte dos líderes sobre o desempenho de seus liderados, o que de fato é positivo, pois permite a busca de crescimento e também traz um momento de diálogo onde novos pontos de vista e dificuldades podem ser levantados.

É no momento do *feedback* que o colaborador recebe um momento de atenção individualizada, que o permite também se autoavaliar e refletir sobre seu desempenho e conhecer momentos em que suas ações resultaram em algo positivo para a organização, em que se trata de uma boa prática a ser incentivada.

Este momento permite ao colaborador se sentir visto, observado, tratado como parte importante da organização, uma vez que a abordagem deve trazer uma aura de aperfeiçoamento, em que se está ofertando a possibilidade do trabalhador melhorar em seus resultados no trabalho.

Gráfico 16 – Recebe *feedback*, isto é, é informado quanto ao seu desempenho no trabalho e os pontos a melhorar?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Como aponta Bezerra (2019, p. 10) “[...] podemos inferir que a comunicação estabelecida pelos participantes de uma reunião, ou seja, a forma como conversam entre si, está diretamente relacionada à eficácia de seus resultados”, a partir deste pressuposto, percebe-se a riqueza de momentos de *feedback* e troca de informação para a saúde da organização.

A pergunta 17, refere-se a oportunidades de crescimento profissional.

Quadro 17 – Pergunta 17

17 – Acredita que há oportunidade de crescimento na empresa em que está trabalhando?
--

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

Oportunizar o crescimento dentro da organização é uma das principais formas de retenção de pessoal. É indispensável que a empresa que deseje manter os seus talentos, ofereça uma perspectiva de evolução, de crescimento financeiro e autonomia, uma das formas de oferecer este atrativo, é por meio do plano de carreira.

Plano de carreira é um programa estruturado que estipula o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro de uma organização. Ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição (ENDEAVOR, 2017, não paginado).

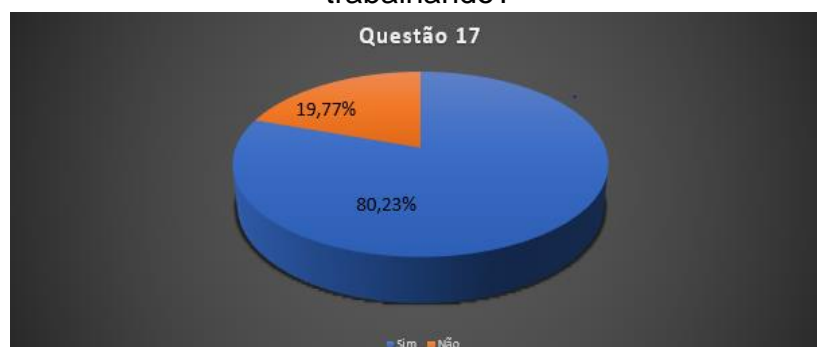
Souza e Freitas (2017, p. 1), afirmam que “O plano de carreira é um fator motivacional de extrema relevância nas organizações uma vez que possibilita o crescimento profissional do colaborador valorizando suas competências”. Para possibilitar o crescimento dentro de uma organização, o recrutamento interno é geralmente utilizado, isto é, a contratação de funcionários já admitidos na empresa para cargos de nível superior, ao invés de buscá-los no mercado, como esclarecem Souza e Freitas (2017, p. 1):

Dentro desse contexto, pode-se considerar que o recrutamento interno é um dos grandes aliados das organizações como fator motivacional dos colaboradores, incentivando-os ao aperfeiçoamento em busca do crescimento profissional com eficiência e eficácia.

Apresentando as respostas à pergunta 17, caracterizando as oportunidades de crescimento profissional, 80,23% dos entrevistados acreditam na possibilidade de ascensão profissional dentro da organização, enquanto 19,77% dos respondentes não enxergam tal possibilidade.

É válido destacar, que o vislumbre de um futuro profissional atrativo é determinante à permanência do colaborador na organização, bem como à sua dedicação a ela, neste ponto, conforme mostra o Gráfico 17, ainda há uma porcentagem de incerteza no que se refere ao tema, e este fato não deve ser ignorado.

Gráfico 17 – Acredita que há oportunidade de crescimento na empresa em que está trabalhando?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Todos os fatores até então apresentados, influenciam diretamente na resposta à questão 18, que busca justamente medir os níveis gerais de satisfação do público interno com a empresa a qual laboram.

Quadro 18 – Pergunta 18

18 – De modo geral, como você se sente com relação ao seu trabalho?

Fonte: Questionário de pesquisa aplicado pela autora (2021).

A satisfação no trabalho, que é resultante de diversos fatores individuais, das aspirações de cada trabalhador, bem como das condições oferecidas pelo local de trabalho, para que se crie um clima de cooperação e harmonia, é o anseio daqueles que buscam implantar ferramentas como o endomarketing em seu modo de gestão.

De acordo com Menegon e Zambarda (2019, p. 10), “A lógica do capitalismo vai além do saber operário, é necessário reter a disposição intelectual-afetiva para cooperar, trabalhar em equipe, visando a maior qualidade e produtividade”. A qualidade do resultado entregue pelas organizações, se dará de modo proporcional a satisfação de cada indivíduo envolvido no processo em si.

Para Costa (2019), a satisfação no trabalho, é a força motriz, que direciona os indivíduos no sentido de como realizarão seu trabalho.

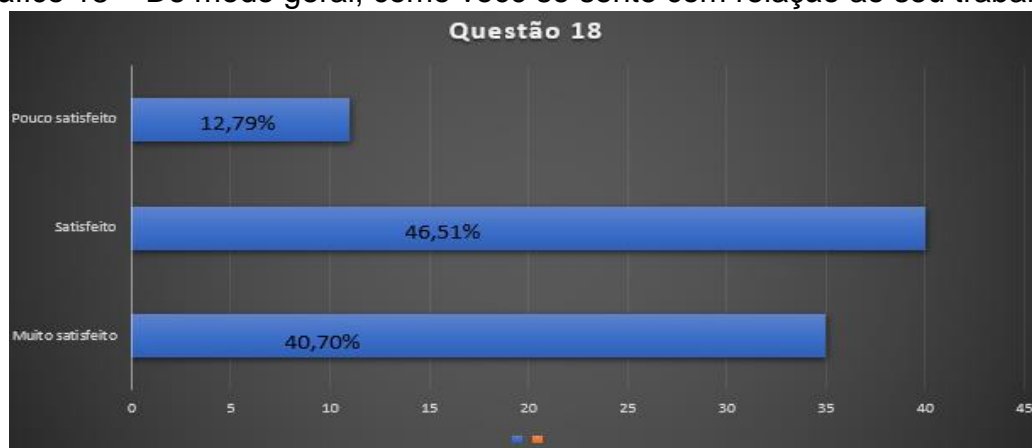
Há uma série de fatores que favorecem a realização do trabalho, como o ambiente físico, valorização, relacionamentos, capacitações, reconhecimento, entre outros, todavia a satisfação é um grande influente no comportamento humano onde auxilia no posicionamento, comprometimento, atitudes e controla a forma de agir dentro da organização (COSTA, 2019, não paginado).

O autor Costa (2019, não paginado), ainda exemplifica alguns meios de satisfação no trabalho, “[...] os fatores que proporcionam essa satisfação englobam a qualidade de vida no trabalho, a motivação e os benefícios que estimulam ao crescimento profissional”. Por meio desta satisfação, o colaborador passa a promover a imagem da empresa de modo positivo, aumentando sua visualização positiva.

Contudo, vale ressaltar o poder da satisfação sobre o empregado em relação a sua postura, representatividade e até propaganda, pois dependendo do nível de satisfação torna-se fácil e espontâneo, recomendar, transparecer uma boa imagem da organização na sociedade no qual está inserido (COSTA, 2019, não paginado).

Dando fim a análise das perguntas efetuadas, o Gráfico 18 apresenta os níveis de satisfação dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 18 – De modo geral, como você se sente com relação ao seu trabalho?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021).

Utilizando-se do contexto das respostas às questões anteriores, é possível relacionar os mais de 80% dos colaboradores que se colocam de modo positivo em relação a sua satisfação com o trabalho, seja estando satisfeitos, ou muito satisfeitos, em contraponto aos 12,79% dos respondentes que estão pouco satisfeitos com seu trabalho atual, respondentes estes, que podem ter sua resposta relacionada a alguns pontos a melhorar, discutidos nas questões analisadas anteriormente, tais como a questão salarial e de remuneração, a política de benefícios e o reconhecimento.

É visível que as empresas analisadas estão no caminho certo, e que existem ações de endomarketing sendo realizadas, e muito possivelmente, os pontos indicados são apenas direcionadores de aspectos a melhorar, dentro de um contexto geral.

6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS

Por meio da análise desenvolvida através da pesquisa com os colaboradores dos supermercados da cidade de Canela, foi possível obter-se alguns dados que constituem o cenário das instituições estudadas.

Trata-se de um público predominantemente jovem, em maioria masculino, a maior parte deste público não tem acesso ao ensino superior, condição que também não é demandada pelo nível de especialização exigido para as necessidades do setor operacional, e por fim cabe destacar que mais de 60% dos entrevistados possuem menos de um ano de empresa, caracterizando um cenário de rotatividade alta.

Quando questionados sobre a existência do endomarketing dentro de seus locais de trabalho, 89,53% dos respondentes afirmaram que de fato, o endomarketing é presente em suas jornadas de trabalho, e o apontamento das ferramentas como reuniões e treinamentos, vem para validar esta tese por meio da Pergunta 2.

As perguntas 4 e 5, em conjunto validam a existência de uma boa comunicação nas organizações, que flui de modo adequado entre as lideranças, e ainda mais fluidamente entre os colegas.

A questão 6 apresentou mais de 90% dos respondentes como felizes com relação ao seu trabalho, e este número se alterou para 86% se mostrando positivamente satisfeitos com a empresa atual, na questão 18, sendo possível que esta oscilação se mostre nos itens que foram apontados na questão 7 como desejáveis de alteração: o salário: 46,51%, reconhecimento: 27,90%, e benefícios e horário de trabalho, ambos com 22,58% de votos.

A questão 11 aponta que 93,02% informaram a existência de reconhecimento na empresa em que trabalham, porém, de mesmo modo, foi um dos itens mais votados em termos de necessidade de mudança.

Em relação ao treinamento, 85% afirmaram ter sido bem treinados para exercer sua função, e dentre os 15% que não se sentiram de mesmo modo, o item mais votado como facilitador do aprendizado, foi o treinamento prático.

Oportunidade de crescimento, *feedback* e cuidado com a segurança dos colaboradores também foram pontos colocados como presentes pelos respondentes da pesquisa.

De modo geral, a pesquisa apresentou um alto índice de satisfação por parte dos colaboradores, a oferta de um ambiente de trabalho seguro, e também a existência de abertura para a comunicação multilateral.

6.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Cumprindo um dos objetivos do presente trabalho, este momento dedica-se a apresentação de algumas sugestões de possíveis melhorias conforme os resultados obtidos em pesquisa.

Primeiramente, a pesquisa apontou a existência de treinamentos, e reuniões, bem como a fluidez da informação e do *feedback* nas empresas analisadas, porém,

os indicadores se tornaram menos representativos, quando passou-se a analisar aspectos como painéis de motivação ou promoção de informação desvinculada de tópicos diretamente relacionados ao trabalho.

Por meio do presente projeto de pesquisa, foram apresentados dados que demonstram a importância da motivação para o crescimento de cada profissional, portanto, voltar ações para a saúde mental dos colaboradores, promover momentos de descontração e motivação podem vir a trazer resultados positivos.

Possíveis eventos neste sentido seriam palestras de conscientização e orientação sobre temas voltados a saúde física e mental, um momento dedicado a ginástica laboral, ou mesmo promover a participação ativa dos colaboradores em uma espécie de show de talentos, onde se reservaria um tempo para que cada um apresentasse ou transmitisse o conhecimento de um talento próprio (um bolo que aquele colaborador faz muito bem, ou aquele colaborador que sabe tudo sobre meditação dar um “mini aula”, são atividades que promovem integração e momentos de aprendizado.

O quarteto: salário, horário de trabalho, reconhecimento e benefícios, por terem sido os mais votados como carentes de adaptação, também são aspectos onde se faz importante um segundo olhar. Campanhas de resultado, novas formas de reconhecer o colaborador e premiá-lo, como por exemplo competições com indicadores a serem atingidos e prêmios aos ganhadores são uma boa forma de reconhecer e presentear ao mesmo tempo aqueles que se dedicam a organização.

Bem como uma pesquisa anônima, que permita conhecer as ambições dos colaboradores em termos de benefícios, crescimento profissional e sugestões de melhoria são oportunidades de aumentar a atratividade e a retenção. Pesquisas de clima organizacional também são bastante favoráveis neste sentido.

No que se refere aos treinamentos, diminuir sua periodicidade, oferecendo uma variedade de assuntos, não apenas relacionados a função atual do funcionário, e incentivando sua própria busca por aprendizado e conhecimento, são atitudes que acabam por aumentar o capital intelectual de uma organização, tornando seu time mais instruído e conseqüentemente, mais visionário.

Opções de treinamentos que promovam o autoconhecimento, o aperfeiçoamento da comunicação, trabalhem a inteligência emocional e o senso de cooperação trazem benefícios, tanto no âmbito pessoal quanto profissional dos colaboradores.

E como último item, a oportunidade de crescimento, aliada ao processo de *feedback*, podem se desenvolver com maior qualidade, ao se criar avaliações periódicas, que permitam trazer um *feedback* honesto e alinhar os pontos a melhorar com o caminho a se percorrer para um futuro cargo almejado pelo colaborador.

Para tanto a empresa pode criar indicadores alinhados com o seu perfil, e a partir de então, uma frequência de realização destas avaliações, onde deve haver espaço para que o colaborador se avalie sobre os mesmos indicadores, e a partir do confronto da visão do funcionário com o *feedback* da organização, se possa debater formas de aperfeiçoamento, registrá-las no formulário, para recapitulação na avaliação seguinte.

Este procedimento de comunicar claramente e alinhar expectativas, registrar avaliações, é importante, pois permite que o colaborador tenha clareza sobre o resultado que esta gerando e, nos casos onde infelizmente se faz necessário o desligamento, evita um grande erro cometido em algumas empresas: colaboradores desligados sem ter a clareza exata da razão que os levou a tal ponto, o que ceifa até mesmo a oportunidade de melhora destes como profissionais, e inviabiliza o encerramento de contrato de um modo amigável e justo.

De mesmo modo, as avaliações permitem que promoções aplicadas sejam mais assertivas, e não deixem margem para dúvida em nenhum nível da empresa quanto aos critérios. Por fim o uso do endomarketing como um todo, e das ferramentas aqui sugeridas, vem para promover um clima mais amigável e leve no ambiente laboral, tornando o trabalho mais satisfatório, ainda padronizado e metódico, porém, sem um aspecto engessado e rígido, e sim cada vez mais humano.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho discorreu sobre o endomarketing, conceituando-o como uma ferramenta de marketing que vem para atrair, encantar e manter o público interno, promovendo sua felicidade no local de trabalho.

De modo prático, trata-se de oferecer um local de trabalho seguro e saudável (física e mentalmente), de promover a comunicação sem restrições e a circulação de informação, incentivar o crescimento de cada indivíduo, não apenas no âmbito profissional, mas também em outras áreas da vida, incentivando a busca por conhecimento.

A existência do endomarketing é benéfica para os colaboradores, que se sentem acolhidos em seu local de trabalho, por consequência motivados e comprometidos, ao mesmo tempo, a empresa é beneficiada, pela qualidade do trabalho entregue por seu time, pela baixa na rotatividade e pelo marketing positivo promovido pelos próprios funcionários, o que tende a atrair novos talentos para somar à organização.

A pesquisa aplicada em supermercados da cidade de Canela, permitiu conhecer a realidade deste setor do varejo, que possui seus desafios em particular, e uma importância para a economia brasileira. De modo geral, percebe-se um investimento deste setor em ferramentas que promovam a satisfação do colaborador, existe uma consciência por parte destas organizações em relação ao endomarketing.

Por fim, conhecer bem o público interno, certamente é a maior necessidade dentro das empresas estudadas, uma vez que se constatou a existência do endomarketing em suas estruturas, se faz necessário apenas conhecer os anseios dos trabalhadores e direcionar suas ações de modo focalizado nos aspectos apontados por eles, para que assim os níveis de satisfação possam se elevar cada vez mais.

Em aspectos gerais, o presente trabalho demonstra a variedade e a grandiosidade da gestão de pessoas, um dos desafios do Administrador em sua jornada de trabalho, onde o endomarketing se mostra como uma ferramenta que contribui para o crescimento das empresas que o utilizam, e para a sociedade, ao promover ambientes de trabalho humanizados e cooperativos.

O presente trabalho permite concluir que o endomarketing não é um total desconhecido das organizações, porém que para maior eficiência de sua utilização,

ele deve ser aplicado de modo personalizado, de acordo com o perfil da equipe a que se aplica, resultando em colaboradores mais felizes, satisfeitos e produtivos.

As contribuições trazidas pelo presente trabalho se referem principalmente ao fato de que mais do que conhecer todos os aspectos estratégicos, operacionais, e teóricos, o Administrador precisa manter os olhos atentos em sua equipe, conhecê-los e trabalhar em sua motivação, buscando promover o crescimento não apenas de trabalhadores, mas sim de seres humanos com suas particularidades.

Administrar não se resume apenas a cuidar da saúde de uma empresa, se trata de participar da vida de diversos seres humanos de forma significativa, e buscar oferecer o melhor para cada um, contribuindo para o desenvolvimento de indivíduos melhores, para uma sociedade melhor, mais humana, justa e cooperativa.

REFERÊNCIAS

ABRIL BRANDED CONTENT. Transparência é a palavra-chave na relação com seus fornecedores. **Exame**, 06 jul. 2017. Disponível em: <https://exame.com/negocios/transparencia-e-palavra-chave-na-relacao-com-seus-fornecedores>. Acesso em: 10 out. 2020.

ALMEIDA, Damiana Machado de *et al.* Policiais militares do Estado do RS: relação entre satisfação no trabalho e estresse ocupacional. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 55-65, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/9ae1/17da085d0ce4e060e92aebcf89cabe973770.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2021.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAGÃO, Ana Silvia Martins; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: revisão sistemática da literatura. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Uninta, v. 14, n. 51, p. 511-536, jul. 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2616/4131>. Acesso em: 12 out. 2020.

ARAÚJO, Rafaela Neco de Oliveira; CARIOCA, Jacinta Maria Grangeiro; MACHADO, Diego de Queiroz. Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 6-18, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:m47xGgJj-V4J:https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/download/ESS2179-684X.2012.001.0001/151/+&cd=10&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 20 maio 2021.

ARINS, Bruno. **Gestão de benefícios para iniciantes**: 5 etapas para montar o seu plano. 2019. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/gestao-de-beneficios-para-iniciantes>. Acesso em: 11 out. 2020.

AURÉLIO. **Dicio**: dicionário online de português. c2009-2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/aurelio-2>. Acesso em: 18 ago. 2020.

BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Revista de Gestão e Tecnologia – NAVUS**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 106-120, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454046009.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

BARAKAT, Simone Ruchdi; BOAVENTURA, João Maurício Gama; POLO, Edilson Fernandes. Alinhamento estratégico da responsabilidade social corporativa: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, jan./abr. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112017000100206&script=sci_arttext. Acesso em: 05 out. 2020.

BARROS, Luís Alberto Monteiro de. **Alinhamento estratégico**: indicadores de eficácia da implementação da estratégia. São Paulo: Edição do Autor, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339566557_Alinhamento_Estrategico. Acesso em: 07 out. 2020.

BARSANO, Paulo Roberto; BARBOSA, Rildo Pereira. **Segurança do trabalho**: um guia prático. 2. ed. São Paulo: Érica, 2018.

BASTOS, Maria Clotilde Pires; FERREIRA, Daniela Vitor. **Metodologia científica**. Londrina: Educacional, 2016.

BERGAMINI, Daniane. **Dicas e exemplos de reconhecimento usando a TV corporativa**. 2016. Disponível em: <https://endomarketing.tv/reconhecimento>. Acesso em: 12 out. 2020.

BEZERRA, Karla Giselli de Oliveira. **A comunicação em reuniões deliberativas**: uma análise sobre como conversam os participantes de uma reunião à luz do protocolo de comunicação eficaz em grupo. 2019. 68 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2019. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/38669/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Karla%20Giselli%20de%20Oliveira%20Bezerra.pdf>. Acesso em: 23 maio 2021.

BIACHI, Lia Simões. **Endomarketing inclusivo para inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2019. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal de Santa Catarina. Gaspar, 2019. Disponível em: https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1369/1620015242_LIA%20SIMOES.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 09 out. 2020.

BRAMI, Alexandrine. **Os diferentes estilos de aprendizagem**: e como o Ifesp articula-os em seus cursos. 2021. Disponível em: <https://ifesp.com.br/blog/educacao/estilos-de-aprendizagem-ifesp>. Acesso em: 28 maio 2021.

BRANDÃO, Nuno Goulart. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_6. Acesso em: 27 maio 2021.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Saúde mental no trabalho**: a construção do trabalho seguro depende de todos nós. [201-?]. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/saude-e-seguranca-do-trabalho>. Acesso em: 15 fev. 2021.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=yuk7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=como+surgiu+o+endomarketing&ots=qQ73HGKta6&sig=gqfVEaeFhjnCkM716lruoG_hD8&redir_esc=y#v=onepage&q=como%20surgiu%20o%20endomarketing&f=false. Acesso em: 07 set. 2020.

CARDOSO, Cléber de Sousa *et al.* Qual o valor do treinamento e desenvolvimento (t&d) para as organizações? **Revista Gestão em Foco**, [S. l.], p. 183-192, 2019. Disponível em: http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/030_qual_o_valor_do_treinamento.pdf. Acesso em: 27 maio 2021.

CARVALHO, Vinicius. **As etapas do processo de gestão do endomarketing**. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-etapas-do-processo-de-gestao-de-endomarketing>. Acesso em: 02 out. 2020.

CASTRO, Iberê Garcindo de. **A importância do feedback contínuo como ferramenta no gerenciamento de equipes**. 2018. 40 f. Monografia (Pós-Graduação em MBA Gestão de Pessoas) – Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R202912.pdf. Acesso em: 29 maio 2021.

CATIVO, Jorge. **Como fazer a metodologia de um projeto?** 2017. Disponível em: <http://www.deinf.ufma.br/~portela/metodologia.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Afinal o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma universidade comunitária no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 114-136, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/883/1174>. Acesso em: 11 jun. 2021.

CHAVES, Alaor. **Ciência básica e pesquisa aplicada**. 2016. Disponível em: <http://alaorchaves.com.br/wp-content/uploads/2016/08/CI%C3%8ANCIA-B%C3%81SICA-E-CI%C3%8ANCIA-APLICAD1.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2020.

COLAGRANDE, Caio. **Amazon inaugura o Amazon Go, seu 'supermercado do futuro'**. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/amazon-go-supermercado-futuro>. Acesso em: 02 abr. 2021.

COLÉGIO POSITIVO. Por que é melhor aprender por meio da prática? **G1**, 30 set. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/colégio-positivo/para-um-futuro-positivo/noticia/2020/09/30/por-que-e-melhor-aprender-por-meio-da-pratica.ghtml>. Acesso em 28 maio 2021.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=M%C3%A9todos+de+pesquisa&ots=X6kCAL247E&sig=FC6JzFQIA3GuAgQnIYtw4zxnYQ0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 25 out. 2020.

COPASTUR. **Gestão transparente**: entenda a importância e coloque já em prática. 2018. Disponível em: <https://www.copastur.com.br/blog/gestao-transparente>. Acesso em: 26 maio 2021.

COSTA, Marina Franciane de Souza Zanelato. Benefícios sociais como estratégia para reter colaboradores: proposta de plano de remuneração indireta. *In*: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2017, Toledo. **Anais eletrônicos** [...]. Toledo: ETIC, 2017. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/download/6141/5844>. Acesso em: 10 fev. 2021.

COSTA; Niala Cristina Silva. **Satisfação no trabalho**: estudo das variáveis que influenciam na satisfação e insatisfação dos colaboradores da Unopar na cidade de Sobral – CE. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/satisfa%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho-estudo-das-variaveis-que-influenciam-na-satisfa%C3%A7%C3%A3o-e-insatisfa%C3%A7%C3%A3o-dos-colaboradores-da-unopar-na-cidade-de-sobral-ce>. Acesso em: 24 maio 2021.

DELVAS, Rodrigo Leandro. **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional**: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – uma proposta. 2017. 194 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2017. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. Flórida International University: Pearson, 2014. *E-book*.

DIAS, Emerson Weslei. Felicidade, trabalho e produtividade. **Revista HSM**, 17 out. 2019. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/felicidade-trabalho-e-produtividade>. Acesso em: 20 maio 2021.

DIAZ, Luccas. Entenda as características de cada geração por meio de personagens famosos. **Guia do Estudante**, 08 mar. 2021. Disponível em: <https://guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/entenda-as-caracteristicas-de-cada-geracao-atraves-de-personagens-famosos>. Acesso em: 02 maio 2021.

DUARTE, Rafael Afonso. **Pesquisa sobre os diferenciais encontrados nos colaboradores de uma empresa que se utiliza das ferramentas do endomarketing**. 2014. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/297689669.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2021.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Objetivos gerais e objetivos específicos**. c2021a. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/objetivos-gerais-objetivos-especificos.htm>. Acesso em: 18 ago. 2020.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisas**: exploratória, descritiva e explicativa. c2021b. Disponível em: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RKSKfu_XG4IJ:https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm+&cd=12&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 06 nov. 2020.

ENDEAVOR. **Plano de carreira**: como alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos seus funcionários. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/plano-de-carreira>. Acesso em: 25 maio 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. Porque você deve parar de buscar a felicidade no trabalho. **Época Inspiração para Inovar Negócios**, 31 jul. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/07/por-que-voce-deve-parar-de-buscar-felicidade-no-trabalho.html>. Acesso em: 26 maio 2021.

ESTADÃO CONTEÚDO. Faturamento dos supermercados tem alta nominal de 0,7% em 2018, diz Abras. **Exame**, 18 mar. 2019. Disponível em: <https://exame.com/economia/faturamento-dos-supermercados-tem-alta-nominal-de-07-em-2018-diz-abras>. Acesso em: 12 fev. 2021.

FERLA, Luiz Alberto. **Um novo modo de aprender**: a revolução necessária. 2019. Disponível em: <https://dotgroup.com.br/artigo/um-novo-modo-de-aprender-a-revolucao-necessaria>. Acesso em: 28 maio 2021.

FERREIRA FILHO, Edson Pinto; PEREIRA, Fernanda Abrantes; PASSOS, Graciela dos Santos. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, [S. l.]. **Anais eletrônicos [...]**. [S. l.]: SEGET, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>. Acesso em: 13 set. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio R. C. **Pesquisa aplicada**: conceitos e abordagens. Anuário de Pesquisa: 2016-2017. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgpesquisa/article/download/72796/69984>. Acesso em: 02 nov. 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações. **RECAPE – Revista Carreiras e Pessoas**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32855>. Acesso em: 01 maio 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. Disponível em: http://www.apeoesp.org.br/sistema/ck/files/4-%20Freire_P_%20Pedagogia%20da%20autonomia.pdf. Acesso em: 11 jun. 2021.

GARCIA, Janaina Leonardo. **Marketing de serviços e de varejo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. *E-book*.

GARCIA, Mariana de Seabra. **Começar pelo início**: o papel do acolhimento e da integração nas intenções de saída dos colaboradores. 2019. 60 f. Tese (Mestrado em Psicologia) – Instituto Universitário ISPA. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/7323/1/23505.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

GOMES, Amanda Kelly. **A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores**. Pernambuco: Humanae, 2019. Disponível em: <http://www.humanae.esuda.com.br/index.php/humanae/article/view/628/220>. Acesso em: 12 out. 2020.

GRIPA, Marcelo. **Amazon Go**: veja como é fazer compras no mercado do futuro. 2018. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2018/05/11/videos/amazon-go-veja-como-e-fazer-compras-no-mercado-do-futuro>. Acesso em: 03 abr. 2021.

HERÉDIA, Thais. 56% dos trabalhadores formais estão insatisfeitos com o trabalho, revela pesquisa. **G1**, 11 dez. 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeitos-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html>. Acesso em: 05 set. 2020.

HERMES, Catyane. **A importância do programa de integração na organização**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-import%C3%A2ncia-do-programa-de-integra%C3%A7%C3%A3o-na-organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 12 out. 2020.

JAVARONI, Sueli Liberatti; SANTOS, Silvana Claudia dos; BORBA, Marcelo de Carvalho. Tecnologias digitais na produção e análise de dados qualitativos. **Educação Matemática Pesquisa**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 197-218, 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/emp/article/view/4525/4027>. Acesso em: 12 jun. 2021.

JOSÉ, Betânia Lucia Cruz Soares; ROSA, Ana Teresa Ratti Oliveira. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de ciências gerenciais**, Anhanguera, v. 16, n. 24, p. 145-159, 2012. Disponível em: revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/1954/1856. Acesso em: 06 set. 2020.

KEDOUK, Márcia. Benefícios valem mais do que aumento de salário. **Revista VocêRH**, 09 jul. 2017. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/beneficios-valem-mais-do-que-aumento-de-salario>. Acesso em: 27 maio 2021.

KOPS, Darci. **Gestão organizacional e empresarial**: cogitando possibilidades. Caxias do Sul: EducS, 2019. *E-book*.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KREMER, Joelma. **Marketing de vendas**. 2.ed. Indaiá: Uniasselvi, 2011.

LIMA, Igor. **Estratégias e campanhas de endomarketing nas empresas: 45 exemplos e dicas criativas**. 2018. Disponível em: <https://endomarketing.tv/estrategias-e-campanhas-de-endomarketing>. Acesso em: 08 out. 2020.

LIMA, Marília Alencar; SILVA, Telma Fabiana dos Santos. **Comunicação interna na visão dos colaboradores da empresa futura caminhões e máquinas LTDA**. 2017. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Católica de Anápolis. Anápolis, 2017. Disponível em: <http://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/04/MARILIA-ALENCAR-LIMA-2017.pdf>. Acesso em: 20 maio 2021.

LIRA, Michael Pereira de. **O que é compliance e como o profissional desta área deve atuar?** 2012. Disponível em: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>. Acesso em: 10 out. 2020.

MAGALHÃES, Alexandre. **Branding no varejo**. São Paulo: Senac, 2020. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=BF7IDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=endobranding&ots=pTo5iEb395&sig=MYWxvbr7CFBx9b-hC70NpTncSTs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 09 out. 2020.

MARTINS, Jonatas Guilherme da Silva; BOHNENBERGER, Maria Cristina; FROEHLICH, Cristiane. Fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações: análise comparativa entre acadêmicos do curso de administração. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 78-98, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522456>. Acesso em: 02 maio 2021.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. *E-book*.

MEDEIROS, Luísa. **Reuniões bem-sucedidas contribuem para o sucesso da empresa**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/reunioes-bem-sucedidas-contribuem-para-o-sucesso-da-empresa>. Acesso em: 12 jun. 2021.

MEIRINHO, Adriano. **Qual é a tendência para o 'A-Commerce' no mercado?** 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/qual-e-a-tendencia-para-o-a-commerce-no-mercado>. Acesso em: 02 abr. 2021.

MENDES, Fabio Ribeiro. **Iniciação científica para jovens pesquisadores**. 2. ed. Porto Alegre: Autonomia, 2013.

MENDES, Jerônimo. **A importância de sentir-se importante [sem parecer prepotente]**. 2020. Disponível em: <https://www.jeronimomendes.com.br/a-importancia-de-sentir-se-importante>. Acesso em: 27 maio 2021.

MENEGON, Elizangela Maria Pas; ZAMBARDA, Andrea Bencke. Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 7-20, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6815302>. Acesso em: 21 maio 2021.

MICHAELIS. **Escolha o dicionário e faça sua busca**. c2021. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br>. Acesso em: 25 set. 2020.

MOTOMURA, Marina. Quando surgiram os supermercados? **Revista Super Interessante**, 14 fev. 2020. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/quando-surgiram-os-supermercados>. Acesso em: 09 fev. 2021.

NETTO, Thaís. **Due diligence e compliance**. 2020. Disponível em: <https://direitoreal.com.br/artigos/du-diligence-e-compliance>. Acesso em: 10 out. 2020.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; AQUINO, Mayra de Castro; SILVA, Wilian Toneli da. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19>. Acesso em: 12 jun. 2021.

OLLIARI, Deivi Eduardo; ANUSSECK, Marcia Regina. **Vendas e marketing**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2015. *E-book*.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 18. ed. [S. l.]: Papirus, 2019. *E-book*.

PAIVA, Kely Cesar Martins de. **Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: Intersaberes, 2019. *E-book*.

PFAFFENZELLER, Janine; DOCKHORN, Marcelo da Silva Mello. **Endomarketing: um estudo de caso nos Supermercados JP de Santa Cruz do Sul**. Disponível em: <https://domalberto.edu.br/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/ENDOMARKETING-%E2%80%93-UM-ESTUDO-DE-CASO-NOS-SUPERMERCADOS-JP-DE.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2021.

PICHIAI, Djair; FERNANDES, Rodrigo. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. **Novos Cadernos NAEA**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 111-136, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/download/5745/5566#:~:text=Sabe%2Dse%20que%20o%20processo,fatores%20que%20geram%20a%20rotatividade>. Acesso em: 08 maio 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, [S. l.], v. 2, n. 4, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60/88>. Acesso em: 24 out. 2020.

PUCRS. **Metrópoles brasileiras**: a influência da escolaridade no mercado de trabalho. 2019. Disponível em: <https://www.pucrs.br/blog/metropoles-brasileiras-a-influencia-da-escolaridade-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 08 maio 2021.

RAMOS, Fúlvia Cassandra Neves. **A percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o impacto no desempenho dos colaboradores**. 2016. 56 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Europeia. Lisboa, Portugal, 2016. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14361/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20M-GRH%20-%20Fulvia%20Ramos%2050027923.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

RIBEIRO, Dalila. **Como lidar com a falta de reconhecimento no trabalho?** 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-lidar-com-a-falta-de-reconhecimento-no-trabalho>. Acesso em: 27 maio 2021.

RODRIGUES, Daniele Sacramento. **Uma análise da relação entre transparência organizacional e comprometimento dos funcionários**. 2017. 30 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto. Mariana, 2017. Disponível em: https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/569/1/MONOGRAFIA_An%C3%A1liseComprometimentoTranspar%C3%Aancia.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

RODRIGUES, Ilma Garcia da Silva. A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações. **Revista Campo do Saber**, [S. l.], v. 3, n. 2 p. 67-84, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/81>. Acesso em: 13 set. 2020.

RODRIGUES, Taylor da Silva; SILVA, Fábio Ronaldo da. Endomarketing como ferramenta de gestão para obtenção de resultados. *In*: ENCONTRO DE COMUNICAÇÃO E MÍDIA – ECOM, 2017. **Anais eletrônicos** [...]. Campina Grande: Faculdade Cesrei, 2017. Disponível em: <http://cesrei.edu.br/site/wp-content/uploads/2018/04/CESREI-ECOM-2017-ENDOMARKETING-COMO-FERRAMENTA-DE-GEST%C3%83O-PARA-OBTEN%C3%87%C3%83O-DE-RESULTADOS.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.

SABIN. **Capital humano**: um dos maiores ativos do sabin. c2021. Disponível em: <https://www.sabin.com.br/pt-br/sobre/gestao-de-pessoas.html>. Acesso em: 25 maio 2021.

SALÍCIO, Celso Furniel. **Sistemas de remuneração, incentivos e carreira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. *E-book*.

SANGALETTI, Letícia. A importância da transparência na comunicação interna, principalmente em tempos de crise econômica e cortes de funcionários.

Comunicação com Líderes e Empregados, [S. l.], v. 2, p. 114-118, 2017.

Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/22-Leti%CC%81cia-Sangaletti.pdf>. Acesso em: 26 maio 2021.

SANTOS, Flaviana Totti Custódio dos. **Marketing para pequenas e médias empresas de propaganda**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. *E-book*.

SEBRAE INTELIGÊNCIA SETORIAL. **O que é a tecnologia a-commerce?** 2020.

Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/o-que-e-a-tecnologia-a-commerce/5fac0f6df7de161800763f34>. Acesso em: 03 abr. 2021.

SENADO FEDERAL. **Atividade legislativa**: constituição federal (texto compilado até a emenda constitucional nº 107 de 02/07/2020. [2020?]. Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_02.07.2020/art_7_.asp. Acesso em: 15 fev. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Rotatividade de colaboradores é recorrente no varejo**. 2016.

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/rotatividade-de-colaboradores-e-recorrente-no-varejo,ceb3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 08 maio 2021.

SHINYASHIKI, Roberto. É preciso ter estratégia. Entrevista cedida a] Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS). **Revista da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS)**, [S. l.], ano, 28, n. 282, p. 6-14, mar./abr. 2019. Disponível em: <https://www.agas.com.br/revistadigital/revista.asp?Edicao282>. Acesso em: 09 fev. 2021.

SILVA, Jéssica Gabriela da; SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues; DALAGASPERINA, Patricia. Novas gerações no mercado de trabalho. **Mudanças – Psicologia da Saúde**, v. 24, n. 2, p. 31-38, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/MUD/article/download/6537/5539>. Acesso em: 27 fev. 2021.

SILVA, Juliamara Pereira da; KOLLING, Maria Sales; CORNELIUS, Rui Airton. Treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. *In*: ENCITEC CRIAR INOVAR EMPREENDER, 13., 2017, [S. l.]. **Anais eletrônicos** [...]. [S. l.]: Encitec, 2017. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20170913-223817_arquivo.pdf. Acesso em: 28 maio 2021.

SILVA, Liliâne de Souza Vieira da; VICENZI, Tulio Kléber. **Marketing**. Indaial: UNIASSELVI, 2017. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=24876>. Acesso em: 24 maio 2021.

SILVESTRE, Hugo Consciência; ARAÚJO, Joaquim Filipe. **Metodologia para a investigação social**. [S. l.]: Escolar, 2011.

SIQUEIRA, Geancarlos; ARAÚJO, Adriana da Conceição. A importância dos benefícios para a motivação dos colaboradores nas organizações. **FABE em Revista**, Bertioga, v. 6, n. 7, p. 1-13, 2016. Disponível em: <http://fabeemrevista.com.br/7/integra/02.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.

SOARES, Cléia. **Plano de cargos e salários no supermercado**. 2018. <https://administradores.com.br/artigos/plano-de-cargos-e-salarios-no-supermercado>. Acesso em: 13 jun. 2021.

SOUZA, Girlene Santos de; SANTOS, Anacleto Ranulfo dos; DIAS, Viviane Borges. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Animal, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=fba8AQAQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+pesquisa+cientifica&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjHz5_wj8TrAhXOJrkGHRf1DrMQ6AEwAnoECAYQAg#v=snippet&q=problema&f=true. Acesso em: 26 ago. 2020.

SOUZA, Ilan Fonseca de; BARROS, Lidiane de Araújo; FILGUEIRAS, Vitor Araújo. **Saúde e segurança do trabalho curso prático**. Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, 2017.

SOUZA, Jacqueline Pereira dos Santos; FREITAS, Adriana Aparecida Alves Martins de. Plano de carreira como fator motivacional nas organizações. **ETIC – Revolução na Ciência**, [S. l.], v. 13, n. 13, 2017. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6134/5836>. Acesso em: 25 maio 2021.

SPITZECK, Heiko Hosomi. Para inglês ver: ética, transparência e integridade nas empresas brasileiras. **Época Inspiração para Inovar Negócios**, 08 maio 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/03/para-ingles-ver-etica-transparencia-e-integridade-nas-empresas-brasileiras.html>. Acesso em: 10 out. 2020.

TAVARES, Ariane Serpeloni; TAVARES, Felipe Mattos. Conversando sobre desempenho: como o *feedback* e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 21-37, dez. 2017. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/599>. Acesso em: 28 maio 2021.

TELLES, Tânia Eliete Alves Oliveira; LEÃO, Fernanda de Souza; FERREIRA, Priscila Paulina. Fatores que impactam na rotatividade no segmento supermercadista. **Revista Científica da FAESA**, Vitória/ES, v. 14, n. 1, p. 77-99, 2018. Disponível em: <http://revista.faesa.br/revista/index.php/Faesa/article/view/240/141>. Acesso em: 09 fev. 2021.

THOMÁZ, André de Faria. **Estratégias inovadoras de marketing**. 2. ed. Indaial: Uniasselvi, 2019.

VARELLA, Drauzio. **Felicidade**. 2020. Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/drauzio/artigos/felicidade-artigo>. Acesso em: 26 maio 2021.

VARELLA, Drauzio. **Síndrome de Burnout (esgotamento profissional)**. [201-?]. Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/sindrome-de-burnout-esgotamento-profissional>. Acesso em: 25 jan. 2020.

VAROTTO, Luis Fernando. Varejo no Brasil: resgate histórico e tendências. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 429-443, jul./set. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12230>. Acesso em: 13 fev. 2021.

VIANA, Francisco. **A força das marcas**: aplicação dos modelos de Brand Equity de David Aaker e Kevin Keller ao caso do Futebol Clube do Porto. 2016. 84 f. Trabalho Final (Mestrado em Marketing) – Universidade Católica Portuguesa. Porto/Portugal, 2016. Disponível em: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21840/1/UCP_TFM_FranciscoViana.pdf. Acesso em: 09 out. 2020.

VIEIRA, Alan Antunes; Os impactos do endomarketing no ensino de qualidade. *In*: FATECLOG, 10., 2019, Guarulhos/SP. **Anais eletrônicos** [...].Guarulhos/SP: FATECLOG, 2019. Disponível em: <http://fateclog.com.br/anais/2019/OS%20IMPACTOS%20DO%20ENDOMARKETING%20NO%20ENSINO%20DE%20QUALIDADE.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2021.

WIKIPÉDIA. A enciclopédia livre. **Hierarquia de necessidades de Maslow**. 2020. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow. Acesso em: 12 jun. 2021.

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, [S. l.], v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/6227>. Acesso em: 07 set. 2020.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Estimado comerciante,

Me chamo Patricia da Silva de Oliveira, e lhe peço a gentileza de responder este questionário, que é parte da coleta de dados da pesquisa de meu Trabalho de Conclusão de Curso no Bacharelado em Administração. A presente pesquisa trata da ferramenta denominada Endomarketing, que são iniciativas da empresa para promover a satisfação e o bem estar do colaborador em seu local de trabalho.

Os dados coletados por meio deste questionário, serão utilizados somente como fonte de pesquisa, não sendo necessário se identificar. Seu apoio é fundamental nesta etapa, e desde já agradeço sua colaboração.

Dados do respondente:

Idade:

- Menor de 18 anos
- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 59 anos
- acima de 60 anos

Gênero:

- masculino
- feminino

Escolaridade:

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio incompleto
- Médio completo
- Superior completo ou em curso

Tempo de empresa

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 4 a 6 anos
- Mais de 7 anos

Setor em que atua

- Gestão e liderança
- Administrativo / Financeiro
- Operacional

Questões

1 – O endomarketing, nada mais é do que um conjunto de ações que buscam motivar os colaboradores, e promover seu bem estar no local de trabalho. Conforme Rodrigues (2017, p. 85):

O endomarketing foi criado por Saul Bekin e patenteado por ele em 1995. Define-se como Endomarketing as ações de marketing que estão voltadas para os funcionários de uma empresa. Tem como objetivo motivá-los para um alinhamento necessário para alcançar as metas e objetivos da organização.

A sua empresa utiliza a ferramenta de gestão chamada endomarketing?

- sim
- não

2 – Assinale abaixo algumas das ferramentas utilizadas em seu local de trabalho para promover o bem estar dos colaboradores, e favorecer um bom clima organizacional.

- integração novo colaborador
- informativos
- reuniões
- painéis motivacionais
- política de treinamento

3 – Você se sente como parte importante dentro da empresa?

sim

não

4 – Você acredita haver uma boa comunicação com os líderes na empresa onde trabalha?

sim

não

5 – Sente que há liberdade para que a comunicação flua tanto com colegas quanto com superiores?

sim

não

6 – Você está feliz / satisfeito com seu trabalho?

Muito feliz

Feliz

Pouco feliz

7 – O que você mudaria na empresa em que trabalha hoje? (Assinale quantas achar necessário).

Os benefícios oferecidos

Possibilidade de crescimento profissional

Salário

Ambiente de trabalho

Horário de trabalho

Melhorar relacionamento com o encarregado

Melhorar relacionamento com o gerente

Melhorar relacionamento com colegas

Reconhecimento

8 – A empresa compartilha informações sobre objetivos atingidos e almejados com seu time?

sim

não

9 – A empresa possui uma política satisfatória de benefícios?

sim

não

10 – Assinale abaixo os benefícios que considera atrativos:

Vale alimentação

Assistência médica

Vale combustível

Participação nos lucros

11 – A empresa promove o reconhecimento de sua equipe, seja por meio de elogios ou de premiações?

sim

não

12 – A empresa possui uma política de treinamentos e capacitações periódicos?

sim

não

13 – Ao iniciar na empresa, sente que foi bem treinado para exercer sua função?

sim

não

14 – Caso tenha assinalado não a pergunta anterior, marque abaixo as alternativas de que sentiu falta.

Treinamento teórico em vídeo

Treinamento prático com colega mais experiente

Manual de instruções e procedimento

15 – Você sente que a empresa se preocupa com sua segurança e bem estar?

sim

não

16 – Recebe *feedback*, isto é, é informado quanto ao seu desempenho no trabalho e os pontos a melhorar?

sim

não

17 – Acredita que há oportunidade de crescimento na empresa em que está trabalhando?

sim

não

18 – De modo geral, como você se sente com relação ao seu trabalho?

muito satisfeito

satisfeito

pouco satisfeito

insatisfeito

muito insatisfeito