

COMUNICAÇÃO INTERNA: ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA EMPRESA DO RAMO CALÇADISTA DO VALE DO PARANHANA/RS

Sabrina Land¹

Daniele dos Santos Guidotti Pereira²

RESUMO

Atualmente, as organizações encontram diversos desafios e, diante das exigências de um mercado cada vez mais competitivo, surge à necessidade de se direcionar o olhar para o público interno, buscando-se conhecer suas peculiaridades, o que o motiva e o estimula, a fim de incentivar os seus colaboradores. O presente estudo objetiva analisar se o endomarketing é percebido como ferramenta motivacional no ambiente de trabalho de uma empresa do ramo calçadista do Vale do Paranhana /RS, segundo os seus colaboradores. Trata-se de uma pesquisa descritivo-exploratória quanto aos objetivos, bibliográfica, transversal, de abordagem quantitativa, e do tipo Survey quanto aos procedimentos. Os dados foram coletados junto aos colaboradores da empresa, mediante questionário estruturado, tabulados e submetidos à análise estatística descritiva. Os resultados evidenciaram que a maioria dos participantes sente-se motivada em seu local de trabalho, reconhece a existência de endomarketing na empresa, sente que contribui para o seu êxito, considera-se bem informada a respeito do que se passa na organização, mas não se sente vista pela empresa como o cliente interno, tampouco observa uma preocupação com o que a motiva, aspectos fundamentais para o êxito organizacional.

Palavras-chaves: Organizações. Comunicação interna. Motivação.

ABSTRACT

Currently, organizations are facing a number of challenges and, in the face of the demands of an increasingly competitive market, the need arises to direct the gaze to the internal public, seeking to know their peculiarities, which motivates and stimulates them in order to to encourage your employees. This study aims to analyze whether internal marketing is perceived as a motivational tool in the workplace of a footwear company in Vale do Paranhana / RS, according to its collaborators. This is a descriptive-exploratory research as to the objectives, bibliographic as the acquisition of references, cross-sectional, quantitative approach and Survey type regarding the procedures. Data were collected from company employees through a structured questionnaire, tabulated and submitted to descriptive statistical analysis. The results showed that most participants feel motivated in their workplace, recognize the existence of internal marketing in the company, feel that they contribute to its success, consider themselves well informed about what is happening in

¹ Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. sabrinaland@sou.faccat.br

² Professor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. danielepereira@sou.faccat.br

the organization, but They do not feel seen by the company as the internal customer, nor do they see a concern with what motivates them, fundamental aspects for organizational success.

Keywords: *Organizations. Internal Communication. Motivation.*

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o ambiente de trabalho empresarial é permeado por muitos desafios, decorrentes da crescente concorrência e das exigências do mercado. De acordo com Mendes (2004), diante deste cenário as organizações são compelidas a olhar para os seus recursos e encontrar maneiras de estimular, incentivar e motivar seus colaboradores, a fim de que se sintam satisfeitos, trazendo, assim, uma peça fundamental para o centro da organização: o humano.

Segundo Nakamura *et al.* (2005), a motivação provoca um novo ânimo no sujeito, impulsionando-o a buscar novos horizontes e conquistas e, conseqüentemente, influenciando seu comportamento. Não por acaso, tem sido alvo de inúmeros estudos e discussões, sobremaneira no âmbito organizacional.

Como afirma Santos (2015), o desempenho humano pode ser incentivado através de capacitação e treinamentos, propondo-se desafios e recompensas. Logo, os gestores necessitam conhecer as relações positivas entre a motivação, a satisfação e o desempenho. A partir disso, as organizações devem estar preparadas para aplicar e aperfeiçoar procedimentos que destaquem as habilidades e aptidões de cada indivíduo, transformando-as em um valor a mais, de modo que se perceba a paixão por aquilo que se faz.

Dessa forma, ao considerar-se a relevância do capital humano para o êxito organizacional, bem como da motivação nesse contexto, oportunas às lições de Almeida (2013), o qual enfatiza o papel da comunicação interna nesse mister, destacando que uma de suas principais funções é apoiar estruturalmente o marketing interno, fazendo com que se consiga circular e transcender do interior para o exterior, de forma clara e de fácil entendimento, pois tão importante quanto saber se comunicar com o exterior, é saber se comunicar de forma eficaz e clara com o público interno.

Nesse sentido, o endomarketing é o conjunto de estratégias e ações de marketing institucional voltado para o público interno, por isso, é praticamente

impossível falar sobre comunicação interna sem falar em *endomarketing*, dois conceitos que se sobrepõem (TAVARES, 2010). De acordo com Almeida (2013), a comunicação interna sempre existiu na história das organizações, mas, nos dias atuais, ela vem se tornando uma ferramenta estratégica e fundamental, uma vez que as empresas têm vivenciado um ambiente desafiador, precisando buscar recursos que estimulem, incentivem e motivem seus colaboradores, fator considerado crucial.

Se a comunicação interna for feita de forma eficiente e planejada, podemos ter funcionários motivados e que tenham paixão pelo que fazem. Corroborando, como afirma Mendes (2004), a comunicação interna vem ganhando mais destaque dentro das organizações, assim, a empresa que promover um diálogo aberto entre chefias e colaboradores já possui um elemento diferenciado e de grande valor, pois através da troca de informações e de experiências, pode-se promover um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo.

A escolha do tema, delimitando-o ao *endomarketing* como estratégia motivacional, (ALMEIDA, 2013; MENDES, 2004). Requena (2003) deu-se pela crescente relevância do seu papel no ambiente de trabalho, buscando investigar se os colaboradores estão motivados no exercício de suas atividades e compreender como os colaboradores avaliam o *endomarketing*, o que permitirá que a própria empresa estudada possa se valer do presente estudo para aprimorar a sua forma de ver o colaborador e motivá-lo.

A pesquisa traçou como objetivo geral verificar se o *endomarketing* é percebido como ferramenta motivacional no ambiente de trabalho de uma empresa do ramo calçadista do Vale do Paranhana /RS, segundo os seus colaboradores e, através dos objetivos específicos, investigar se os mesmos estão motivados neste ambiente, bem como analisar se o *endomarketing* contribui para impulsionar a motivação dos colaboradores e compreender como eles avaliam o *endomarketing* da empresa. Nas seções seguintes serão apresentados o referencial teórico, a metodologia, a apresentação e a análise dos resultados bem como as considerações finais.

2 MOTIVAÇÃO

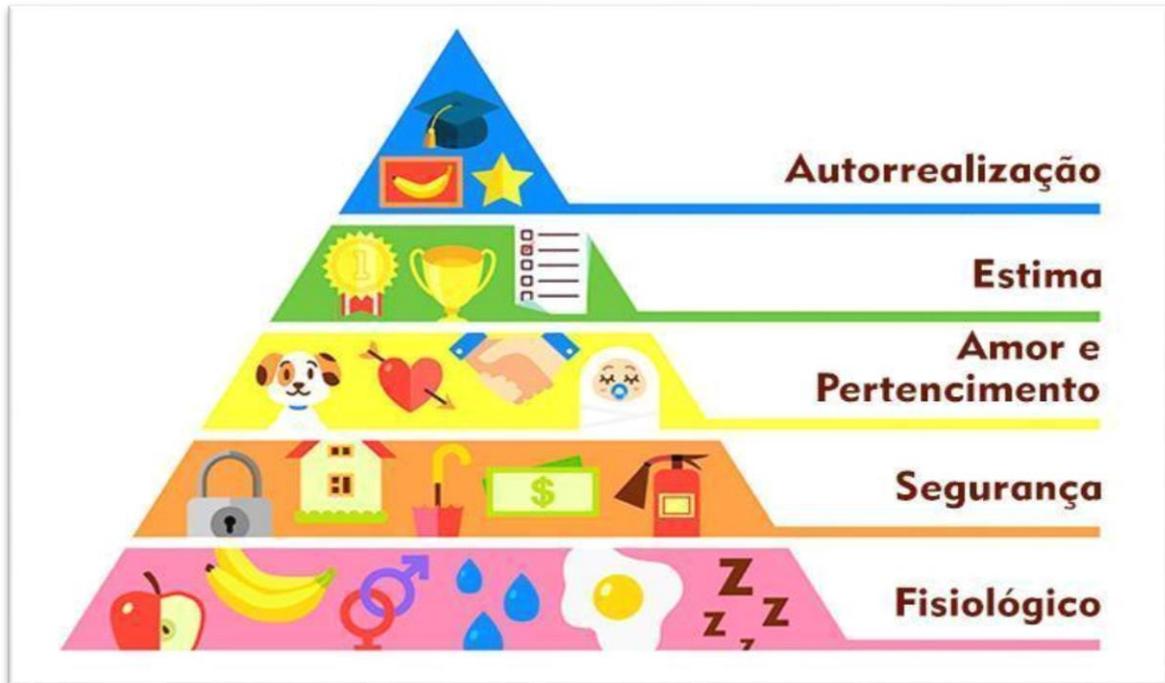
Tendo em vista o seu impacto no contexto organizacional, há tempos que a motivação se tornou objeto de estudos, assumindo um papel de destaque junto os

gestores. Segundo Schermerhorn, Hunt & Osborn (2008), a motivação refere-se às forças internas de uma pessoa, as quais são responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. O nível e a quantidade de esforço que a pessoa emprega nos mostram o quão pesado é, se precisará empregar muita ou pouca dedicação; direção é o que a pessoa opta por fazer quando está frente a um grande número de alternativas, isto é, se vai empregar o esforço visando à qualidade ou a quantidade; já a persistência refere-se há quanto tempo a pessoa continua em uma determinada atividade, se é persistente quando se torna difícil o que está realizando.

Segundo Robins (2005), motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, uma vez que as pessoas são por natureza diferentes umas das outras, quanto às suas tendências motivacionais. Uma das mais conhecidas teorias sobre motivação é a Teoria de Maslow; segundo o autor, a motivação está diretamente associada à satisfação das necessidades do sujeito. Se expressa sob a forma de uma pirâmide, isto é, a teoria de Maslow explica que dentro do ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades primárias e secundárias.

Na base da pirâmide, de acordo com Chiavenato (2002), encontram-se as necessidades básicas essenciais à manutenção da vida humana; acima, estão as necessidades de segurança, na qual encontramos elementos que fazem com que o indivíduo sinta-se seguro, protegido; em seguida, estão as necessidades sociais, de se sentir parte de um grupo, ter amigos e constituir uma família. As necessidades de estima referem-se à necessidade de reconhecer as próprias capacidades e de ser reconhecido por outras pessoas, devido às suas capacidades individuais. E, por fim, no topo da pirâmide, encontramos as autorrealizações ou, também chamadas, necessidades de crescimento, nas quais se inclui a realização e o alcance do seu próprio potencial. Na medida em que o indivíduo alcança a satisfação de uma necessidade, surge outra no lugar: abaixo segue a figura da pirâmide de Maslow para uma melhor compreensão.

Figura 1- Pirâmide das Necessidades



Fonte: Educador (2019).

Para Schermerhorn Hunt & Osborn (2008), as teorias da motivação estão sujeitas às limitações culturais, embora se possa afirmar com uma boa margem de segurança o que é a motivação, como sendo um conceito universal. Contudo, nota-se que seus principais interesses e a melhor forma de incentivar um grupo de trabalho podem variar significativamente de acordo com a cultura. Daí decorre que os fatores que motivam determinada pessoa, em dado contexto, não necessariamente motivam outra.

Após surgir a Teoria de Maslow, elaborou-se uma teoria semelhante, mas simplificada, chamada de Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento, de Clayton Alderfer, a qual reduziu de cinco necessidades para apenas três, classificando-as, assim, como necessidades de existências, necessidades fisiológicas e necessidades de segurança.

Quanto à necessidade de existência, o teórico afirma que essa possui relação com os materiais básicos, sendo os itens chamados por Maslow de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo refere-se às necessidades de relacionamento, que são os desejos dos indivíduos em manter relacionamentos interpessoais, conforme as necessidades sociais de Maslow. A terceira necessidade,

de crescimento, refere-se ao desejo ligado ao desenvolvimento pessoal, que agrega a necessidade de estima e de autorrealização, de Maslow (ROBBINS, 2005).

Segundo Ribeiro (2006), há diferença entre os princípios de Maslow e a ERG de Alderfer, pois a teoria de Maslow é inflexível com relação ao progresso de níveis na pirâmide de necessidades. Já a teoria ERG não apresenta tamanha rigidez, pois uma pessoa pode estar trabalhando para o alcance de diferentes níveis de necessidades ao mesmo tempo. A teoria ERG possui um ponto importante, que é a dimensão de frustração-regressão, que acontece quando não é obtido determinado objetivo ou meta, de modo que a necessidade é frustrada, crescendo o desejo de atender a outra necessidade de nível abaixo; já para Maslow, o indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que fosse atingida.

Na mesma linha, Herzberg apresenta a teoria dos Dois Fatores ao perceber, em suas pesquisas, que os fatores que causam satisfação aos colaboradores eram inerentes ao cargo, enquanto os que causam insatisfação eram de origem externa, como as dificuldades referentes aos cargos, a autonomia decisória, a oportunidade de encarar desafios e o uso da criatividade, sendo responsáveis, juntos, pela motivação de cada um, assim, se forem percebidas no local de trabalho, não irá desencadear insatisfação (COSTA 2010).

Conforme Chiavenato (2008), as teorias de Maslow e Herzberg são parecidas em alguns pontos, pois os dois teóricos acordam que os níveis mais baixos das necessidades humanas têm um menor efeito motivacional quando a pessoa possui um alto padrão de vida. Maslow justifica sua teoria da motivação nas diferenças das necessidades humanas. Herzberg fundamenta sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, em que motivos que levam à satisfação para trabalhar são chamados de higiênicos ou extrínsecos, pois se relacionam com as condições físicas e ambientais de trabalho, com os benefícios sociais, relação com os colegas e chefes e as políticas organizacionais. Quando os fatores higiênicos são bons, eles evitam a insatisfação, no entanto, quando são precários, provocam insatisfação, por esse motivo se denominam fatores insatisfatórios. Os fatores motivacionais ou intrínsecos referem-se ao cargo ocupado pelo indivíduo, ao crescimento profissional, ao reconhecimento, às tarefas e deveres relacionados ao cargo em geral. Quando aos fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação, quando estão precários provocam insatisfação, por esse motivo se denominam fatores satisfatórios.

Essa teoria difere a satisfação da insatisfação, mostrando duas dimensões, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Teoria dos dois fatores



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

A partir do exposto, percebe-se que não há um consenso acerca dos fatores motivacionais, contudo, as referidas teorias nos oferecem subsídios para o entendimento dos aspectos que podem estar envolvidos na motivação dos sujeitos, mostrando-se as mesmas, algumas vezes, complementares. Dessa forma, quanto melhor compreendermos os fatores motivacionais presentes no ambiente organizacional, melhor tende a ser a gestão dos recursos humanos.

O presente estudo não elegeu a verificação de uma teoria em particular, até porque tem por objetivo observar um aspecto específico, o endomarketing, como fator motivacional. No entanto, para que se possa justificar a relevância do estudo deste elemento como motivador, considerou-se oportuno refletir sobre a motivação e os conceitos e particularidades a ela inerentes.

3 COMUNICAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL

De acordo com Hencke (2016), a motivação é algo muito complexo para cada ser humano, porque somente se pode julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação de seu comportamento, levando em consideração que cada funcionário tem suas prioridades, traços de personalidade e estímulos motivacionais distintos. A motivação procura explicar a força ou impulso interior que inicia, mantém e dirige a conduta de uma pessoa visando a alcançar um objetivo, desejo ou meta específica (GIL, 2007).

Para Mendes (2004), o que abastece a motivação são os canais de relacionamento e comunicação que despertam compromisso e geram resultados. As pessoas possuem uma certa resistência em se comprometer com o que não se identificam, não conhecem, ao contrário, quando as pessoas têm conhecimento de onde vão, ou desejam ir, são menos resistentes. Conforme mencionado anteriormente, as organizações devem procurar descobrir o que motiva seus colaboradores, comunicando-se e ouvindo o que pensam, assim, todos poderão engajar-se nos planos e programas da empresa. A autora destaca que a comunicação pode ser usada para fazer o marketing interno, de modo que o colaborador deve ser visto como o primeiro cliente - o cliente interno que estando satisfeito estará apto a satisfazer os clientes externos - assim, a comunicação é essencial para a organização.

Segundo Almeida (2013), a comunicação interna tem uma posição estratégica dentro da empresa, pois estimula a integração, a motivação dos colaboradores e o comprometimento de todos com os princípios da organização, à abertura ao diálogo, além da troca de informações e conhecimentos. A comunicação interna é capaz de despertar em seus colaboradores, a vontade de auxiliar a organização a alcançar seus propósitos empresariais propiciando, portanto, uma ação participativa com maior envolvimento de toda a organização. Desta forma, a comunicação interna está ligada à motivação, sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos traçados pela organização; o autor, também, aduz que a comunicação interna é um fator chave para a organização - tanto a nível estratégico como operacional – permitindo-se a integração dos colaboradores e a sua motivação.

De acordo com Almeida (2013), a comunicação interna é, atualmente, uma área fundamental na gestão das organizações e, uma vez implementada, pode trazer benefícios previsíveis ao nível de motivação dos seus colaboradores. O diálogo e a transparência são valores fundamentais em uma organização, começando pelo relacionamento entre o colaborador e suas chefias, no qual é relevante que os colaboradores se sintam ouvidos e, assim, sintam-se mais motivados e integrados à organização.

Para Linpkin e Perrymore (2010), existem fatores internos e externos que envolvem a motivação das pessoas. A motivação externa é aquela que vem de fora do indivíduo e, frequentemente, envolve recompensas como troféus, dinheiro,

reconhecimento social, elogios ou reconhecimento pelo bom trabalho realizado após cada conquista. A motivação interna, por sua vez, surge internamente e serve como um desafio pessoal, na qual as pessoas trabalham para contribuir e não, necessariamente, pelo reconhecimento. Os autores ressaltam que as organizações consideram a motivação interna excelente no ambiente de trabalho, pois as tarefas são executadas sem a necessidade de recompensas.

Segundo Robbins (2003), é de extrema importância que a organização compreenda que os valores individuais se diferem, é necessário investigar quais os objetivos de cada indivíduo, conhecendo-se os sonhos profissionais e seus desejos imediatos, pois através deste conhecimento a empresa poderá impactar a motivação de seus colaboradores. Bergamini (1990), igualmente, defende que os seres humanos são diferentes uns dos outros, pois acumulam experiências distintas ao longo da vida, desde o nascimento até a velhice, por essa razão, torna-se importante, como já referido, que os gestores investiguem quais são os aspectos mais motivadores para cada integrante do seu quadro funcional.

4 ENDOMARKETING

O conceito de endomarketing foi criado por Saul Bekin, em 1990, em seu livro “Fundamentos do Endomarketing”. O termo “endo”, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”, definindo-se, então, o endomarketing como um conjunto de ações de marketing dirigidas para o público interno. Segundo Santos (2015), o principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada da empresa e com isso se estreite o relacionamento da empresa para com o funcionário, motivando-o e fazendo com que se sinta parte integrante da organização, pois como bem menciona o autor, “um funcionário satisfeito torna-se mais produtivo”.

Para Bekin (2004), o endomarketing é muito mais que um conceito, uma marca, uma postura, uma atitude, seria uma definição de uma nova área de ação e investigação, que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Trata-se de uma disciplina voltada para os colaboradores da empresa, a qual garantirá que estes estejam mais apropriados de suas responsabilidades, bem como do perfil institucional da organização.

Diante do cenário econômico mundial cada vez mais competitivo, poucas são as alternativas das empresas que se diferenciaram umas das outras. Neste contexto, segundo Requena (2003), as empresas estão enxergando recursos que antes eram desprezados pela alta gerência e – o que era visto somente como mais um insumo na produção – hoje se torna essencial: o colaborador. As organizações passaram a perceber que, paralelamente ao desempenho pessoal de seus colaboradores, precisam estar atentas ao que os motiva, como se sentem e o que têm a dizer sobre a empresa. Assim, o endomarketing pode ser entendido como a necessidade de melhoria da comunicação interna nas organizações e na motivação dos colaboradores.

Para Ferreira (2013), é possível afirmar que o endomarketing pode influenciar de maneira positiva os problemas como: absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, problemas de relacionamentos, além de outras situações que afetam a produtividade e a qualidade do serviço, cujos reflexos externos podem prejudicar a imagem da empresa perante o mercado. O autor, ainda, salienta que empresas focadas na busca por um diferencial, devem motivar seus colaboradores e demonstra-lhes a sua importância, pois quando o relacionamento interno é saudável, o ambiente de trabalho e a equipe estão em sintonia, o reflexo será uma organização engajada no mesmo objetivo, gerando resultados positivos e de crescimento pessoal a todos os envolvidos.

Enquanto o marketing, em geral, trata das variáveis exclusivas decorrentes da promessa que determinada marca gera para o público externo, o objeto do endomarketing é a realidade da própria marca, tendo em vista o fato de que o público interno conhece melhor a organização, sabendo de seus pontos fracos e fortes. Assim, pode-se dizer que o endomarketing apresenta-se como um “mix” de marketing e através dele devem-se alinhar os objetivos organizacionais com os de seu público interno (KOTLER, 2000).

A visão de Kotler (2000), se baseia na perspectiva tradicional do marketing, complementando a Teoria do Mix de Marketing (BORDEN, 1964), propondo as definições de produto, preço, promoção e praça, os 4ps, assim denominados por reunirem todas as etapas do planejamento de ações voltadas a um produto, considerando a definição do seu preço, a promoção das suas características e a praça do seu mercado potencial. O produto constitui-se na variedade de produtos, qualidades, design, características, marcas, embalagens, tamanhos, serviços,

garantias e devoluções. O preço refere-se ao preço de lista, descontos, concessões, prazo e condições de pagamento, a praça corresponde aos canais de cobertura, variedades, locais, estoque e transporte. A promoção de vendas, envolve a publicidade, a força de vendas, as relações públicas e o marketing direto.

Corroborando, Costa (2010) refere que o produto pode ser, de certa forma, a própria empresa, a relação de trabalho, os benefícios, a imagem da organização e tudo que ela representa para a visão e conquista de novos clientes internos, sendo fundamental para se desenvolver o plano de marketing interno. O preço está ligado ao trabalho e ao valor que o colaborador dá para a organização, pois quanto mais relevância existir para ele, mais engajamento e comprometimento nutrirão para com a empresa e, neste cenário, será possível verificar o quanto o colaborador está disposto a ceder com relação aos seus interesses individuais em favor do bem comum da organização.

O ponto define-se como o local de trabalho, ou seja, o ambiente no qual o colaborador realiza suas atividades, podendo ser físico ou virtual, consistindo, portanto, nas instalações físicas da organização, como materiais e equipamentos ou as de clima organizacional, que irão refletir no comportamento dos colaboradores, isto é, fatores que podem incentivá-los no melhor desempenho para a realização dos objetivos da organização. A promoção abrange a comunicação interna, isto é, a forma como a empresa vende o produto ao colaborador mediante campanhas internas, publicidade, propaganda, canais de distribuição como jornais, murais, dentre outros. De modo geral, essas ferramentas contribuem para uma relação entre empresa e colaborador, pois têm por objetivo fazer com que se tenha uma maior interação, tornando a comunicação interna mais objetiva e clara.

Costa (2014) afirma que o marketing conta com os 4P's', já o endomarketing conta com um mix, no qual as atividades e recursos são voltados para o entendimento e a satisfação do público interno. Ferreira(2013), defendem que o endomarketing transmite ao colaborador engajamento, comunicação interna e dedicação. Em outras palavras, compreende-se que "é praticamente impossível falar sobre comunicação interna sem falar em endomarketing. Os dois conceitos andam praticamente juntos" (TAVARES, 2009, p 17).

Por fim, essa seção destacou conceitos que embasaram a análise dos resultados desta pesquisa, notadamente os estudados por Robbins (2005), Almeida (2013) e Bekin (2004), a partir dos quais pode-se refletir acerca da comunicação

interna e do endomarketing presentes na empresa, especialmente sobre o caráter motivacional deste último.

5 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido a partir do método indutivo e caracteriza-se como descritivo-exploratório quanto aos objetivos, bibliográfico quanto à aquisição de referências, transversal, de abordagem quantitativa e do tipo Survey quanto aos procedimentos.

Segundo Freitas (2013), as pesquisas do tipo Survey, ou de levantamento, visam à obtenção de dados ou informações sobre características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, quais sejam, no presente caso, os colaboradores de uma empresa do ramo calçadista localizada no Vale do Paranhana/RS. Tais pesquisas caracterizam-se pelo questionamento direto a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema sob estudo para, a partir da análise quantitativa, obter-se as conclusões referentes aos dados coletados (KERLINGER, 1980). Além disso, o estudo baseou-se em conteúdo já existente, a partir da consulta à doutrina e artigos científicos.

A abordagem quantitativa demanda a utilização da análise estatística para a apuração das opiniões dos entrevistados, as quais foram mensuradas a partir de um questionário estruturado, composto por oito questões fechadas, elaboradas com base na literatura referida e relacionadas ao endomarketing como fator motivacional. As questões versaram sobre o sexo dos participantes e o tempo em que trabalham na referida empresa, bem como sobre as suas percepções acerca da motivação no local de trabalho (ROBINS, 2005), da existência de endomarketing (SANTOS, 2015), de serem vistos como clientes internos (MENDES, 2004; ALMEIDA, 2013), de contribuírem para o êxito da organização (FERREIRA, 2013; MENDES, 2004), de estarem bem informados sobre a empresa (ALMEIDA, 2013; SANTOS, 2015), de buscar saber o que os motiva (ROBBINS, 2003) e, por fim, a respeito de a comunicação interna demonstrar uma preocupação da organização com os colaboradores (ALMEIDA, 2013; FERREIRA, 2013).

O instrumento foi apresentado sob a forma de escala do tipo *Likert* de 05 (cinco) pontos, sendo os participantes solicitados a assinalar 01 para *discordo totalmente*, 02 para *discordo*, 03 para *indiferente*, 04 para *concordo* e 05 para

concordo totalmente. Ademais, no cabeçalho constou a explicação dos conceitos referidos nas questões, tais como motivação, comunicação interna e endomarketing.

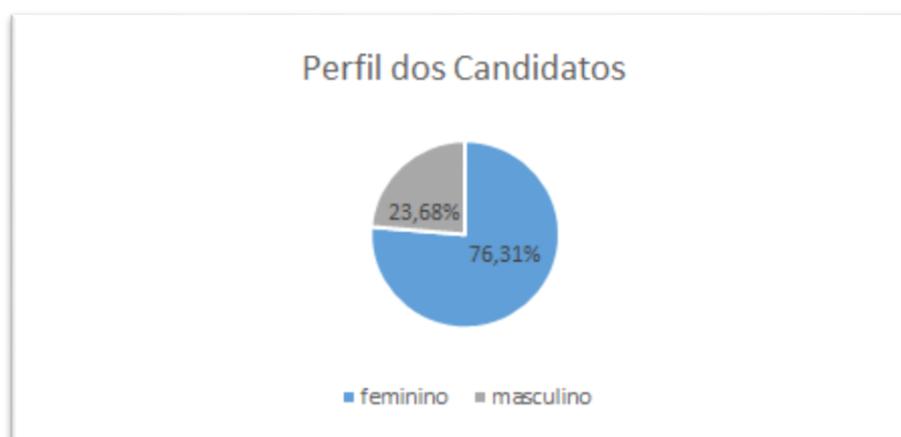
O universo da pesquisa compreende os 147 colaboradores de uma empresa do ramo calçadista, localizada no Vale do Paranhana/RS, os quais foram convidados a participar da pesquisa e receberam os respectivos instrumentos de coleta. A amostra, contudo, refere-se aos 38 colaboradores que responderam o questionário.

Os questionários foram entregues no dia 08 de agosto de 2019, no início do turno de trabalho, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, momento em que foram cientificados dos termos da pesquisa. Os questionários foram recolhidos no dia seguinte, e todos os cuidados éticos foram observados, a fim de que não houvesse exposição ou identificação dos participantes.

6ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

A presente análise refere-se aos resultados obtidos a partir das respostas dos 38 colaboradores participantes, tendo em vista que, dos 147 colaboradores que receberam o questionário, 109 não o responderam. Para melhor compreensão da amostra, apresenta-se o perfil dos participantes (ver Gráfico 1), no qual pode-se observar que 76,31% dos respondentes identificam-se como mulheres e 23,68% como homens.

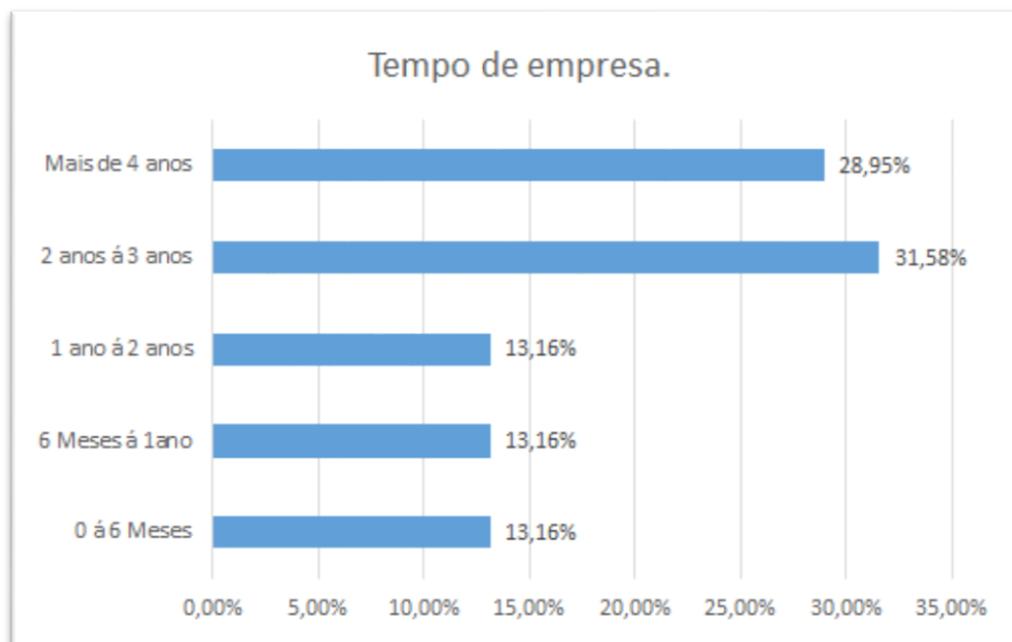
Gráfico 1



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O gráfico abaixo apresenta o período de tempo em que os sujeitos trabalham na respectiva organização, fator relevante porque pode influenciar o conhecimento deles sobre o assunto pesquisado. Como se pode observar (ver Gráfico 2), 31,58% da amostra tem de 2 a 3 anos de empresa.

Gráfico 2



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Sobre sentirem-se motivados no seu local de trabalho (ver Gráfico 3), percebe-se uma variação nas respostas, 18% manifestaram indiferença, e embora 16% dos sujeitos tenham manifestado discordância, o sentir-se motivado atingiu as maiores frequências, 66%. Daí pode-se observar o caráter singular da motivação, presente nas referidas ideias de Robbins (2003), Gil (2007) e Bergamini (1990), pois, embora trabalhem na mesma empresa e estejam sujeitos, em tese, ao mesmo ambiente organizacional, nem todos apresentam-se igualmente motivados.

Esse resultado vem ao encontro do afirmado por Robbins (2005), que exemplifica a motivação como resultado da interação do indivíduo com a situação, pois as pessoas são por natureza diferentes umas das outras quanto às suas tendências motivacionais. No mesmo sentido, para Gil (2007), a motivação procura explicar a força ou impulso interior que inicia, mantém e dirige a conduta de uma pessoa visando alcançar um objetivo, desejo ou meta específica, por isso, os fatores motivacionais são tão distintos de indivíduo para indivíduo.

Gráfico 3

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

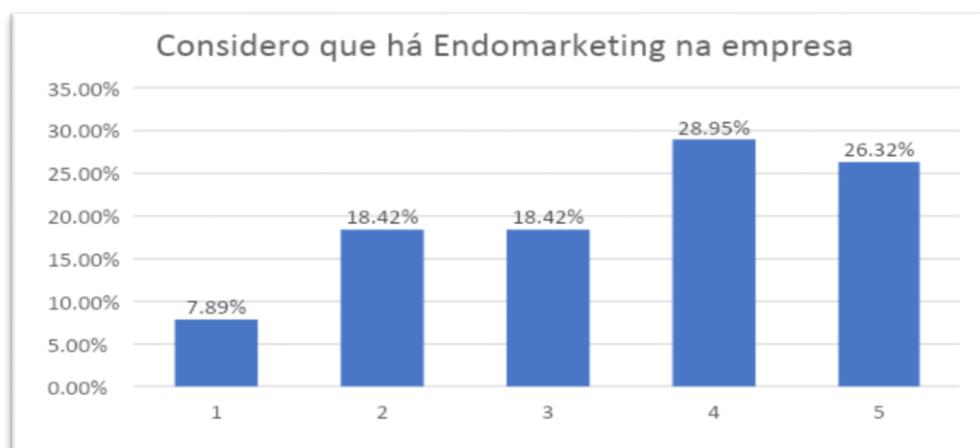
O quarto ponto analisado referiu-se à percepção dos colaboradores quanto à existência de endomarketing na empresa, ou seja, o conjunto de ações de marketing dirigidas para o público interno. O resultado evidenciou que 28,95% e 26,32% dos colaboradores entendem que há endomarketing na empresa, contudo 18,42% mostraram-se indiferentes, 18,42% discordam que há endomarketing na empresa e 7,89% discordam totalmente.

Sabe-se que o endomarketing é muito mais que um conceito, uma marca, uma postura, uma atitude, seria a definição de uma nova área de ação e investigação, que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Trata-se de uma disciplina voltada para os colaboradores da empresa, a qual garantirá que estes estejam mais bem apropriados de suas responsabilidades, bem como do perfil institucional da organização (BEKIN, 2004).

Corroborando, Requena (2003) afirma que as empresas estão enxergando recursos que antes eram desprezados pela alta gerência e – o que era visto somente como mais um insumo na produção – hoje torna-se essencial: o colaborador. As organizações passaram a perceber que, paralelamente ao desempenho pessoal de seus colaboradores, precisam estar atentas ao que os motiva e como se sentem e o que têm a dizer sobre a empresa. Assim, o endomarketing pode ser entendido como a necessidade de melhoria da comunicação interna nas organizações e na motivação dos colaboradores.

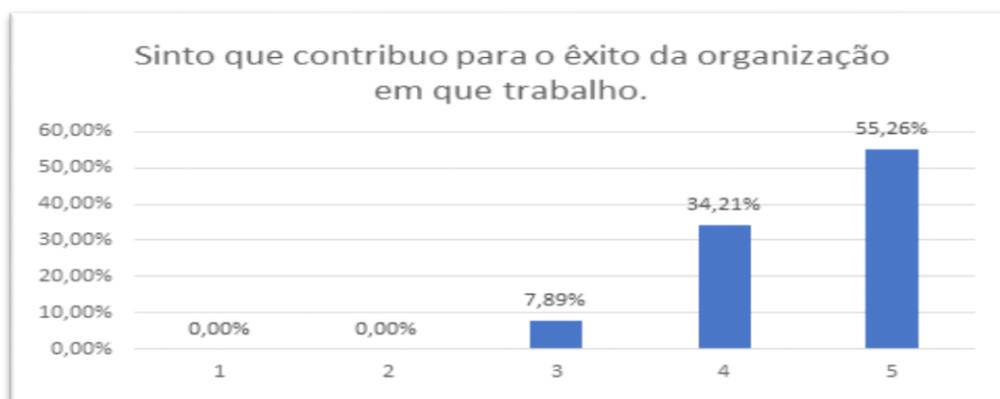
Nesse sentido, considerando a relevância do endomarketing na empresa, muitos respondentes reconheçam a sua existência, mostra-se preocupante o número de sujeitos que ou não reconhecem essa prática ou são indiferentes a ela. Assim, pode-se ponderar se ou esse conceito não está claramente compreendido pelos sujeitos ou se, de fato, ele não se faz tão presente no ambiente organizacional.

Gráfico 4



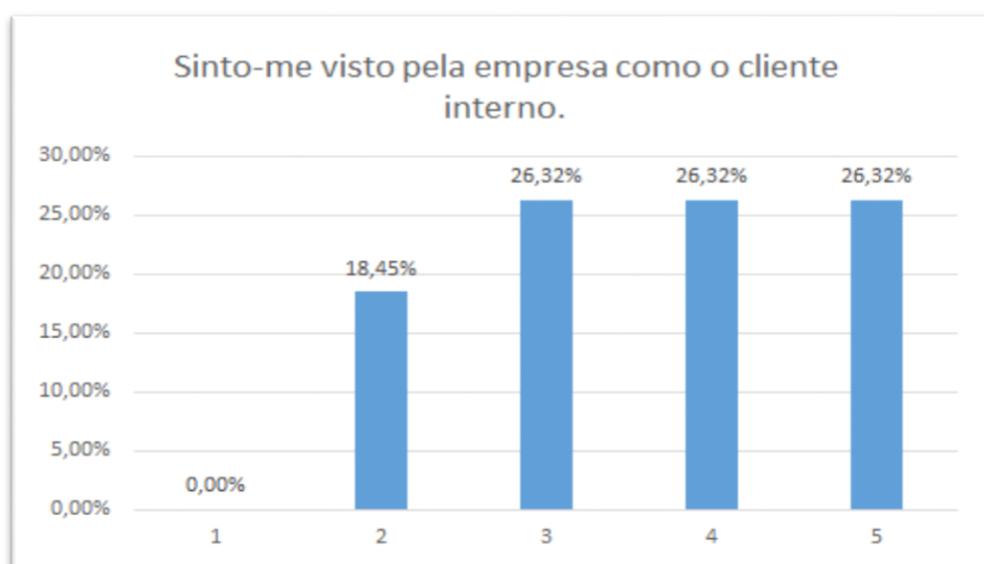
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na sequência, os colaboradores deveriam assinalar sobre o sentimento de contribuir para o êxito da organização em que trabalham. Observou-se que 55,26% e 34,21% da amostra manifestou concordância, ou seja, esses sujeitos entendem que estão, através de seu trabalho, contribuindo para o sucesso da empresa, somente 7,89% sentem-se indiferente quanto a essa pergunta (ver Gráfico 5). Interessante ressaltar que nenhum colaborador manifestou discordância. Esse resultado parece evidenciar que esses sujeitos se sentem como parte da organização, indo ao encontro das conclusões de Ferreira (2013), para o qual é importante que os colaboradores estejam cientes de sua importância para a empresa, pois esse é um fator de engajamento, gerador de resultados positivos e de crescimento pessoal. Esses dados parecem ensejar a existência, entre gestores e colaboradores, de uma comunicação interna quanto a este ponto específico, seja de forma direta ou indireta.

Gráfico 5

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Outro aspecto investigado foi o sentir-se visto pela empresa como o cliente interno e o resultado evidenciou que 26,32% dos colaboradores sentem-se indiferentes, 52,64% concordam (completa ou parcialmente) e que 18,45% discordam (ver Gráfico 6). O resultado, portanto, corrobora a afirmação de Mendes (2004), segundo a qual a comunicação é uma ferramenta que pode ser usada para o marketing interno, devendo o colaborador ser visto como o primeiro cliente, ou seja, o cliente interno que, estando satisfeito, estará apto a satisfazer os clientes externos, de modo que a comunicação é essencial para a organização.

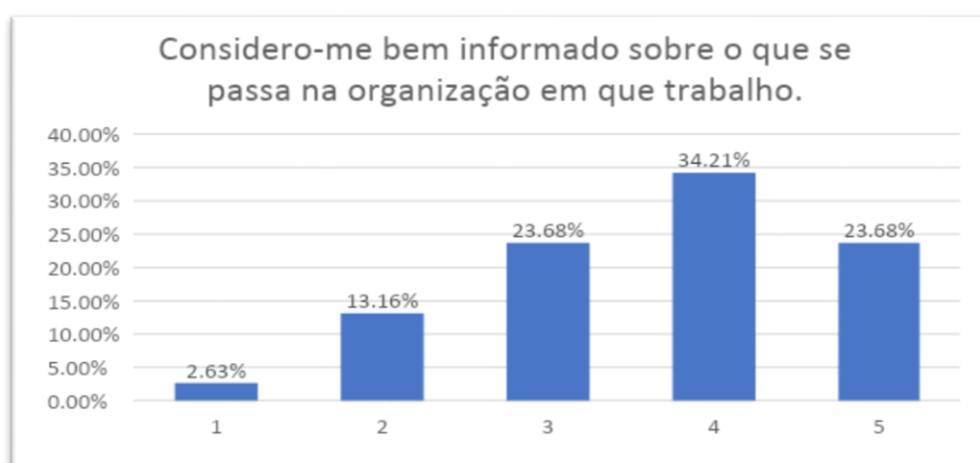
Gráfico 6

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os colaboradores igualmente opinaram sobre estarem bem informados acerca do que se passa na organização em que trabalham e o resultado encontrado

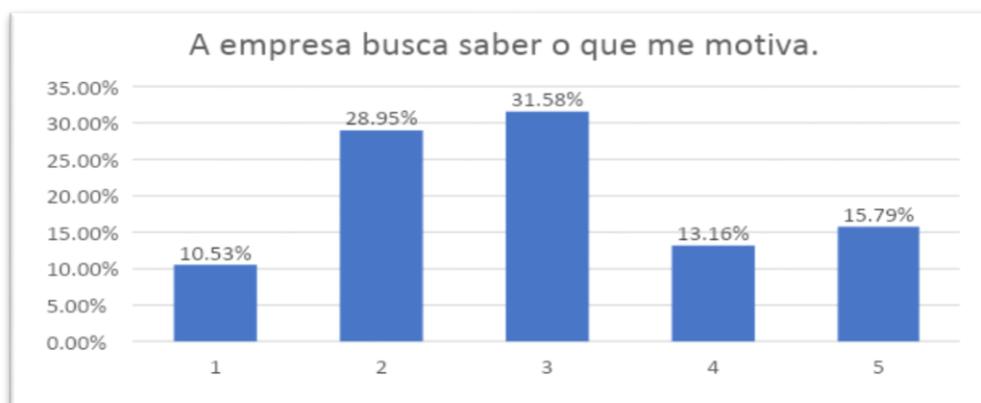
indica que 34,21% concordam parcial ou completamente, consideram-se bem informados (ver Gráfico 7). Contudo, 15,79% manifestaram discordância e 23,68% indiferença. Nesse sentido, Almeida (2013) refere que a comunicação interna auxilia no maior envolvimento dos colaboradores para com a empresa, proporcionando ciência e ação participativa, daí decorre que a comunicação interna está ligada à motivação, sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da própria organização.

Gráfico 7



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os participantes também se manifestaram quanto à postura da empresa em saber o que os motiva. Os dados evidenciam que a maior parte dos sujeitos, 31,58%, sente-se indiferente nesse sentido e que 39,48% referiram discordar da assertiva. Apenas 13,16% referiram concordar e outros 15,79% manifestaram concordância total, o que pode indicar que a empresa não está buscando saber o que motiva os seus colaboradores ou que eles não observam, na maioria, uma postura nesse sentido (ver Gráfico 6). A partir dos resultados, pode-se inferir que a empresa não parece atender de forma significativa esse aspecto tão relevante conforme a literatura organizacional, já que é reconhecida a extrema importância que tem a compreensão dos distintos aspectos motivacionais que impactam os colaboradores (ROBBINS,2005). É necessário, portanto, investigar quais os objetivos de cada indivíduo, conhecendo os sonhos profissionais e desejos imediatos, pois através deste conhecimento a empresa poderá influenciar a motivação dos sujeitos.

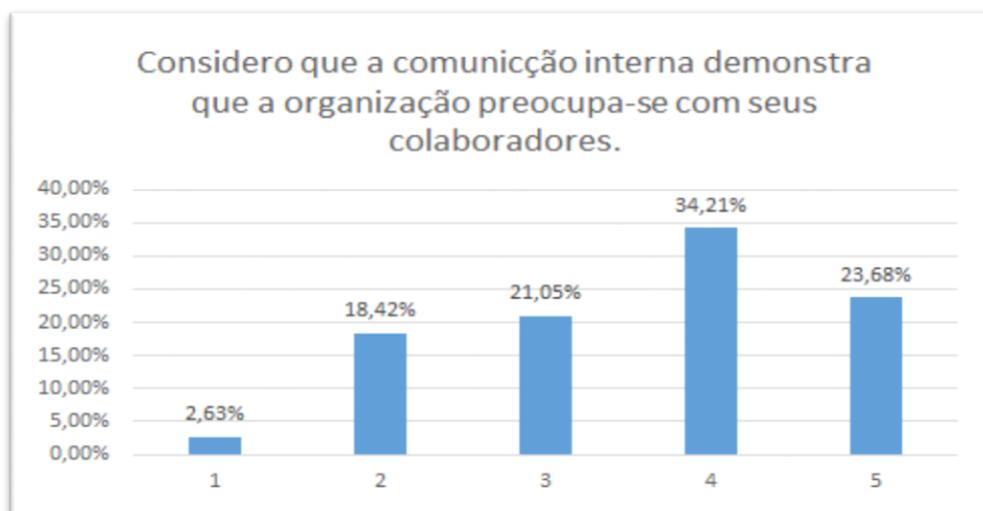
Gráfico 8

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Na assertiva 9 buscou-se saber se os colaboradores consideram que a comunicação interna demonstra que a organização se preocupa com seus colaboradores. A maioria dos sujeitos, 34,21% da amostra, manifestaram concordância e 23,68% referiram uma concordância total. Entretanto, 21,05% dos sujeitos manifestaram indiferença, enquanto 18,42% discordaram e 2,63% discordaram completamente.

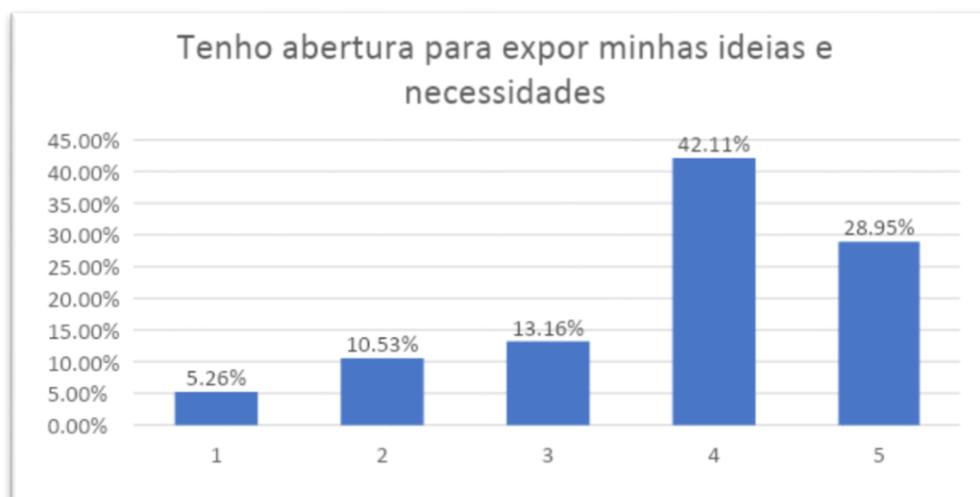
Esses resultados parecem reforçar a existência de uma comunicação interna, no entanto, parecem igualmente sugerir uma possível falta de clareza acerca do seu significado e do que ela representa e o que pode explicar o número de sujeitos que manifestaram discordância e indiferença. Outrossim, pode indicar que estes não se sentem notados pela organização, especialmente quando os dados indicam que nem todos sentem-se vistos como clientes internos e que a maioria dos sujeitos entende que a empresa não busca saber o que os motiva.

Nesse sentido, convém lembrar as palavras de Almeida (2013), o qual explica que a comunicação interna é, atualmente, uma área fundamental na gestão das organizações, de maneira que, se implementada adequadamente, pode trazer benefícios previsíveis no nível de motivação dos seus colaboradores, pois o diálogo e a transparência no relacionamento entre colaboradores e chefias impactam a motivação e a integração nos espaços organizacionais.

Gráfico 9

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Outro aspecto igualmente investigado refere-se à exposição de ideias e necessidades. De acordo com 42,11% dos colaboradores, há “abertura” para expor ideias e necessidades e 28,95% manifestaram concordância completa. Contudo, 15,79% manifestaram discordância (total ou parcial), enquanto 13,16% mostraram-se indiferentes (ver Gráfico 8). Bergamini (1990) defende que os seres humanos são diferentes uns dos outros e, por isso, ao longo da vida, as pessoas acumulam experiências pessoais, admitindo-se, assim, distintas personalidades, razão pela qual cada indivíduo tem expectativas diferentes que os levam a seus próprios fatores motivacionais, por isso, torna-se essencial ofertar espaços de diálogo e de troca de ideias. Ainda, para Ferreira (2013), é possível afirmar que, por promover a comunicação e o alinhamento entre colaboradores e empresa, o endomarketing pode auxiliar no enfrentamento de questões como absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa produtividade, problemas de relacionamentos, além de outras situações que afetam a produtividade e a qualidade do serviço, cujos reflexos externos podem prejudicar a imagem da empresa perante o mercado.

Gráfico 10

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A partir dos resultados encontrados, pode-se observar que as respostas foram variadas, evidenciando as distintas percepções dos colaboradores acerca da motivação e dos aspectos relacionados à comunicação interna e ao endomarketing. Embora a maioria dos sujeitos sinta-se motivada em seu local de trabalho, observaram-se respostas contrárias, demonstrando que nem todos os sujeitos sentem-se motivados.

No mesmo sentido, não houve consenso quanto à existência de endomarketing, quanto a ser visto como cliente interno, tão pouco sobre a reciprocidade nas informações entre colaboradores e organização, pois os resultados foram variados no tocante à informação sobre o que se passa na empresa e na busca desta em conhecer o que motiva os sujeitos, bem como no que se refere à abertura para expor ideias. Além disso, foram divergentes, também, as percepções quanto à comunicação interna demonstrar a preocupação com os funcionários.

Assim, partir do exposto, pode-se ponderar que os conceitos estudados nesta pesquisa, quais sejam motivação, comunicação interna e endomarketing, devem ser mais bem compreendidos por todos os integrantes da organização, a fim de que sejam melhor explorados, e mesmo reconhecidos, e para que se convertam em reais benefícios para gestores e colaboradores. Deste modo, reitera-se a necessidade de a presente empresa investigar o que motiva cada colaborador, enxergando-o como o cliente interno que, estando satisfeito, estará apto a satisfazer os clientes externos. Agindo dessa forma, fará com que o colaborador tenha uma

visão compartilhada da empresa, motivando-o e fazendo com que se sinta parte integrante dela.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou verificar a relevância do tema endomarketing como estratégia motivacional no ambiente laboral de uma empresa do ramo calçadista, localizada no Vale do Paranhana/RS, estabelecendo-se como objetivo principal a análise da percepção dos colaboradores acerca do endomarketing como ferramenta motivacional. A partir da fundamentação teórica, destacaram-se alguns conceitos sobre motivação, comunicação interna e endomarketing, o que permitiu constatar-se a importância e a função de cada um desses conceitos, através dos quais se podem desenvolver um diálogo com os colaboradores de uma organização e, assim, entender como se sentem em seu local de trabalho, quais os seus anseios e objetivos pessoais.

A partir dos resultados apresentados e analisados, foi possível compreender a relevância da comunicação interna para que o endomarketing sirva de estratégia motivacional no ambiente de trabalho. Esse entendimento é essencial para que todos tenham uma visão compartilhada da empresa, estreitando-se o relacionamento desta para com o funcionário, o que acaba por se refletir com os clientes externos.

Após a análise dos resultados, pode-se concluir que os colaboradores participantes do estudo sentem-se motivados em seu local de trabalho, sentindo-se parte da organização, pois cada pessoa sente-se motivada de forma diferente, o que cabe a empresa é procurar descobrir o que motiva cada um, pois os colaboradores sentem que contribuem para o êxito da organização. A partir do momento em que se buscar o que motiva cada colaborador, e que for exposto a eles a sua importância, o resultado será positivo, resultando em engajamento dos mesmos objetivos e crescimento profissional e pessoal.

É notável que os colaboradores se sentem indiferentes quanto a serem vistos ou não como o cliente interno, sente-se bem informado sobre o que se passa na organização, mas a empresa não busca saber o que o motiva, não a enxerga como o seu cliente interno. A organização deveria, portanto, dar a devida importância à comunicação interna, já que a satisfação do colaborador decorrente do seu tratamento como cliente interno faz com que se sintam satisfeitos e aptos a

satisfazer o cliente externo agindo, assim, como um coadjuvante em busca da prosperidade dos objetivos empresariais, o que é favorável à organização e ao próprio colaborador.

De acordo com os entrevistados, a boa comunicação interna possibilita aos colaboradores diálogo e transparência com a sua chefia, aonde podem expor suas ideias e necessidades, confirmando-se o conceito de que a comunicação interna é essencial para o endomarketing, uma vez que gera em seus colaboradores uma visão compartilhada da empresa, estreitando esse relacionamento com os seus funcionários, motivando-os e fazendo com que se sintam parte integrante dela.

Da pesquisa realizada, portanto, verifica-se que a empresa pode se valer dos dados levantados para promover uma reflexão acerca da forma como o colaborador está sendo visto e, inserido no seu contexto, de que maneira poderá aprimorar a sua forma de incentivar e motivar cada um, o que será um diferencial importante neste mercado demasiadamente concorrido, no qual as empresas precisam modificar a forma de enxergar os seus colaboradores sob pena de sucumbirem às exigências do mercado.

Por fim, pode-se afirmar que a realização de pesquisas - como a desenvolvida através do presente estudo - auxiliam as empresas em seu gerenciamento e planejamento interno, pois podem adotar medidas que visem melhorar a forma como enxergam os seus colaboradores, utilizando-se da comunicação interna, aliada às motivações de cada um.

É extremamente importante, portanto, compreender as necessidades individuais de cada colaborador e, a partir disso, traçar um planejamento interno que vise assegurar ao funcionário um ambiente de trabalho saudável, que lhe traga satisfação pessoal e motivação para trabalhar em prol da organização, na qual se sente integrado.

O colaborador, quando motivado e detentor deste espírito cooperativo, irá buscar trabalhar em organizações que lhe proporcionem tal satisfação e que se preocupem com o seu sentimento e a sua valoração dentro da empresa, o que gera uma reação em cadeia, na qual todos se beneficiam: o colaborador que busca pela realização profissional, e a organização, pelos resultados positivos de colaboradores proativos, já que pessoas felizes são capazes de produzir melhor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luis Antônio Santos. **A importância da Comunicação Interna para a motivação dos Colaboradores.**2013.

BEKIN, Faingaus Sauk. **Endomarketing:** Como Praticá-lo com Sucesso.3.ed.São Paulo: Pearson, 2006.

BORDEN, N. H. The concept of the marketing mix. **Journal of advertising research**, v.4, n. 2, p. 2-7, 1964.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** Como Transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

DEWES, F. Determinantes da motivação para o trabalho. **Revista executivo**, Porto Alegre, v. 1, p.34-48,1985.

FERREIRA FILHO, Edson Pinto; PEREIRA, Fernanda Abrantes; PASSOS, Graciela dos Santos. **A Influência Do Endomarketing e da Comunicação Interna na Cultura Organizacional.** 2013.

FILHO, Oscar Julio. **Gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas do setor calçadista no Brasil.** 2011. Disponível em:<<https://educador360.com/gestao/piramide-de-maslow/>>.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. **Pesquisa de emprego e desemprego da Região Metropolitana de Porto Alegre.** PED-RMPA informe Mulher e trabalho. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1995.

HENCKE, Fernanda Michele. **Os Fatores motivacionais no ambiente de trabalho:** Estudo de caso em uma empresa calçadista no Vale do Paranhana/RS. 2016.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno.** 2004.

NAKAMURA, C. C.; FORTUNATO, J. C.; ROSA, L. M.; MARÇAL, R.; PEREIRA, T. A. A.; BARBOSA, D. F. Motivação no trabalho. Maringá Management. **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 20-25, 2005.

NETO, J.A.M. **Metodologia científica na era da informação**. São Paulo: Saraiva, 2002.

REQUENA, I.B. "Endomarketing "Elas, as pessoas". **Revista científica de Administração**, v. 1, 2003.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SANTOS, Daniela Maria Lopes. **O Endomarketing como Estratégia de gestão e crescimento organizacional**. 2015.

SCHERMERHORN JR., John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: 2008.

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