

# ENDOMARKETING E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA PROPOSTA PARA O RAMO SUPERMERCADISTA<sup>1</sup>

**Mileny Vasconcelos Avila<sup>2</sup>**  
**Dr. Lucas Almeida Santos<sup>3</sup>**

## RESUMO

O presente estudo de caso que teve o objetivo de compreender como a utilização do endomarketing pode auxiliar a gestão de recursos humanos quanto à melhoria organizacional, deu-se por meio de uma pesquisa aplicada aos colaboradores de uma organização supermercadista, de natureza qualitativa e descritiva, tendo seus dados analisados por meio da análise teórica comparativa, com aplicação de questionários e entrevistas. Como principais resultados, percebeu-se que algumas variáveis levantadas por meio da aplicação dos questionários e entrevistas com os colaboradores e gestores necessitam de um maior desenvolvimento, principalmente no que tange a comunicação, atuação do RH e comunicação. Ainda, compreendeu-se que a empresa está no caminho da melhoria organizacional, mas ainda precisa aperfeiçoar alguns métodos e oferecer suporte organizacional aos colaboradores, como forma de desenvolvê-los e melhorar ainda mais sua performance. Contudo, conclui-se que a partir do contexto abordado, algumas práticas foram sugeridas como forma de auxiliar a empresa na busca pela melhoria do ambiente organizacional, valorização dos colaboradores, gestão participativa, desenvolvimento e incentivos organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endomarketing; Gestão de Recursos Humanos; Valorização profissional.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, a relação do trabalhador com o emprego tem mudado gradativamente, iniciou-se a mudança em meados do século XVII com a revolução industrial, que emergiu com a finalidade de mudar as relações trabalhistas marcadas por descontentamento e indignação de parte dos colaboradores, o qual transformou efetivamente o trabalho em emprego.

Nesta perspectiva, tal movimento trouxe consequências diversas aos trabalhadores, resultando na criação de inúmeras vagas de trabalho, entretanto com salários extremamente baixos e jornadas de atividades absurdas (PERTUZATTI, 2015). Conforme nos é ilustrado no filme “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin de 1936 mostrando uma realidade muito distante da que vivemos hoje, onde as jornadas de trabalho eram enormes e exaustivas, repetitivas e se observarmos com a perspectiva atual, século XXI, podemos caracterizar tal trabalho como trabalho sub-humano, onde os colaboradores eram tratados como robôs. O tempo trouxe novos conceitos e novas formas de se ver o trabalho (OLIVEIRA, 2021).

Sendo assim, na atualidade, percebe-se que há uma nova perspectiva do colaborador em relação ao ambiente de trabalho, os profissionais rejeitam empresas que tratam seus empregados

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

<sup>3</sup> Professor (a) Orientador

apenas como linhas de pagamento, dando preferência a empresas que realmente se preocupem com o bem estar e o desenvolvimento do ser humano. Os profissionais buscam por um ambiente acolhedor e inovador, onde possam aprender, errar e ajustar o erro sem retaliações, há a necessidade de se observar a individualidade e escutar as pessoas (BRUM, 2020).

Dessa forma, o endomarketing visa fortalecer as relações internas, oportunizando aos colaboradores um maior conhecimento dos objetivos e metas organizacionais, bem como seus direcionadores estratégicos como missão, visão e valores, além de auxiliar no desenvolvimento e potencialização da comunicação interna e motivação de equipes. Ademais, o endomarketing pode ser visto como uma estratégia de gestão que busca intensificar a força humana, com o objetivo de obter o comprometimento de todas as partes, líderes e colaboradores (PFAFFENZELLER; DOCKHORN, 2017).

Além disso, percebe-se uma forte influência da gestão de recursos humanos no conhecimento e na motivação dos trabalhadores, sendo estas, características essenciais para acrescentar valor à organização. Nesta esteira de pensamento, a literatura tem demonstrado que a adoção de determinadas práticas de gestão de recursos humanos têm a capacidade de influenciar positivamente a organização e o seu desempenho, promovendo a satisfação profissional (TAVARES, 2018). No entanto, saber de antemão que existem vários estudos que confirmam que as práticas de gestão de recursos humanos estão positivamente relacionadas com satisfação profissional não é suficiente (HUSELID, 1995; VELOSO, 2007; SAVANEVICIENE; STANKEVICIUTE, 2010). Para além da diversidade metodológica e das bases teóricas que sustentam o tema, esta é uma questão que ainda não se encontra suficientemente explorada, e muitas são as questões que se colocam relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos, o Endomarketing e a valorização dessas mesmas práticas pelos trabalhadores.

Assim, tendo por base o exposto, este estudo tem como problemática de pesquisa responder o seguinte questionamento: como a ferramenta endomarketing pode auxiliar a gestão de recursos humanos quanto a melhoria organizacional, decisões participativas e necessidades dos colaboradores? A partir da questão norteadora deste estudo, tem-se por objetivo geral compreender como a utilização do endomarketing pode auxiliar a gestão de recursos humanos quanto a melhoria organizacional, decisões participativas e necessidades dos colaboradores do setor varejista. Para tanto, como forma de alcançar o objetivo estipulado para este estudo, foi necessário mapear as práticas de recursos humanos utilizada pela empresa, identificar a participação dos colaboradores nos processos decisórios organizacionais e propor práticas que envolvam o endomarketing para a gestão de recursos humanos da empresa em análise.

Sob esta perspectiva, justifica-se o presente estudo dada a importância da satisfação no trabalho como um influenciador de resultados, onde sabe-se, conforme Almeida et al. (2018), que a atividade profissional sofre influência de vários fatores, como físicos, psíquicos, familiares e sociais, os quais

acarretam consequências, desconstruindo a ideia antiga onde o trabalho era visto como uma atividade isolada. Ao encontro do exposto, a relevância do endomarketing para a gestão de pessoas encontra-se na missão deste ter como proposta o atendimento das necessidades dos colaboradores e seu bem estar no trabalho, proporcionando um ambiente acolhedor com um clima organizacional saudável (OLIVEIRA, 2021).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No referencial teórico estão estruturados os apontamentos da literatura que serviram de base para o presente estudo, trazendo o contexto do endomarketing, das práticas de recursos humanos e da gestão de recursos humanos no ramo supermercadista. A partir deste estudo tornou-se possível um maior entendimento do tema e a construção dos resultados propostos.

### **2.1 Endomarketing**

A alta concorrência no cenário econômico pode ser um dos motivos pelos quais as empresas têm buscado cada vez mais alternativas para se diferenciarem umas das outras, seja em relação ao cliente ou ao público interno, os colaboradores, por meio de ações que envolvam o endomarketing (REIS,2018).

Desta forma, Novaes (2015) afirma que diante do cenário de crescimento da concorrência e da alta velocidade em relação às mudanças, é necessário que as empresas procurem no mesmo ritmo as alternativas e opções para atuarem competitivamente no mercado, desta forma o fator humano tem se destacado como um grande diferencial para as empresas e vem assumindo um lugar de destaque nas organizações.

Neste contexto, Reis (2018) afirma que o marketing visa a satisfação dos clientes pois é dessa relação que vem o sustento da empresa, já o endomarketing cuida do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, ou seja, do relacionamento entre a empresa e seus empregados, significando que os colaboradores passam a ser tratados como clientes internos onde suas necessidades e desejos precisam ser atendidos. A Figura 1 ilustra o endomarketing como ferramenta de gestão de pessoas.

Figura 1 - Endomarketing x Gestão de Pessoas



Fonte: Antonini (2018)

Nesta esteira de pensamento, as empresas necessitam cada vez mais que seu público interno estejam motivados e produtivos, tendo no endomarketing uma ferramenta, que bem explorada tem a capacidade de criar e garantir um ambiente com alto nível de valorização e motivação para seus funcionários, ele deve ser trabalhado de forma estratégica para que a organização alcance o seu objetivo. Com o aproveitamento de forma correta do conceito de endomarketing, os resultados em termo de produtividade e motivação não serão percebidos somente no ambiente interno, mas sim também no ambiente externo visto a qualidade dos produtos e ou serviços e no atendimento oferecido, fortalecendo, desta forma a empresa no mercado (NOVAES, 2015).

Sob este viés, fica evidente nos achados de Reis (2018), que o endomarketing tem por objetivo designar um processo efetivo de motivação do funcionário, pensar o colaborador como cliente, e desenvolver bases de lideranças que se envolvam nesse processo, atuando como agentes de mudança. Assim, a prática de endomarketing visa o desenvolvimento de aspectos específicos como o comprometimento, motivação, relacionamento entre os colaboradores, empoderamento, satisfação, além de aumentar o envolvimento dos colaboradores com a empresa, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Importância do Endomarketing nas empresas



Fonte: Costa Esmeralda: Trading Company (2022)

Noutro aspecto, de acordo com a concepção de Oliveira (2018), compreende-se ser unânime a ideia de que a felicidade gera felicidade, e que a felicidade no trabalho gera felicidade na vida pessoal e vice-versa, além de que, as condições de trabalho, do ambiente e das próprias relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho são merecedores de estudo dada sua importância na vida pessoal do indivíduo. Neste ínterim, cada ser humano lida com as dificuldades e com os êxitos de formas diferentes, uma vez que, a melhor maneira para mediar os lados, colaborador versus empresa, é através da comunicação (OLIVEIRA, 2018).

Contudo, é sabido que um dos problemas que atrapalha o bom andamento e o funcionamento das empresas é a ausência da cultura do diálogo, abertura à comunicação e feedbacks, problema este que vai muito além de somente as empresas, mas de todos os outros setores, ao passo em que a comunicação inexistente, menos confortáveis e comprometidos os colaboradores ficam, desta forma, os funcionários acabam fazendo suas atividades somente por fazer, sendo movidos apenas pela questão salarial e não pela satisfação de “vestir a camisa” da empresa (SILVA;ESTENDER, 2018).

Desta forma, Novaes (2015) afirma que o endomarketing pode ser compreendido como um processo que bem estruturado e alinhado ao planejamento estratégico da empresa, visa um melhor desenvolvimento da comunicação. Sendo assim, o processo de endomarketing se dá quando a empresa, buscando a melhoria no clima organizacional, investe na comunicação interna, valorizando seus funcionários.

Sob a mesma perspectiva, Silva e Estender (2018) afirmam que o endomarketing vem como um instrumento complementar estratégico que juntamente com a gestão de recursos humanos visam proporcionar a integração dos funcionários aos objetivos da organização, desta forma, se faz extremamente importante que haja uma boa comunicação dos Recursos Humanos com os demais setores devido ao papel de integrador que possui.

Sendo assim, pode-se compreender o conceito de endomarketing como uma ferramenta que preenche as lacunas entre o esforço do marketing de uma organização mobilizando o público interno

para um objetivo comum. É capaz de indicar um caminho que proporcione à empresa um diferencial com a finalidade de obtenção de vantagem competitiva (NOVAES, 2015). Na busca pela vantagem competitiva, as organizações centram seus esforços nas orientações estratégicas aos colaboradores, ações de estímulo e desenvolvimento, treinamentos ofertados com a visão e missão da organização (OLIVEIRA et. al, 2018).

## **2.2 Práticas de Recursos Humanos**

O setor de Recursos Humanos, tem relevante impacto nas pessoas e nas próprias organizações, uma vez que, hodiernamente, a forma como as pessoas são geridas nas organizações, a forma de recrutamento, seleção, integração, orientação, desenvolvimento, recompensa, monitoramento são aspectos importantes na alta competitividade organizacional. Percebe-se, ainda, que os empregadores estão mais preocupados com o bem estar dos seus colaboradores, preocupação esta que ultrapassa apenas a integridade física (PFAFFENZELLER; DOCKHORN, 2017).

No concepção de Oliveira e Honório (2020), estes afirmam que práticas de recursos humanos eficientes resultam em desempenhos satisfatórios e de melhor qualidade, quanto mais efetivas essas práticas forem, maior é o comprometimento do colaborador com os resultados, problemas e objetivos da organização, além disso, evidenciam de que a forma como os recursos humanos se envolvem com o colaborador, maior é a satisfação dele com o trabalho e na forma como entrega o serviço prestado.

Sob este viés, entende-se que a área de Recursos Humanos é responsável por fazer com que diferentes culturas, missões e visões se integrem e estejam de fato alinhadas com a empresa, ter uma equipe que os perfis estejam de acordo com a cultura da empresa, faz com que as ações de endomarketing se estabeleçam de forma mais fáceis e que consigam impactar de forma mais positiva (SILVA; ESTENDER, 2018).

Desta forma, torna-se relevante que a gestão de pessoas, como um canal direto de comunicação empresa-colaborador, promova esta ligação, diminuindo as distâncias entre as partes, propiciando a viabilidade de uma sincronia e integrando os objetivos da organização como um todo (OLIVEIRA et. al, 2018).

Com as práticas de recursos humanos exercendo influência sobre o comportamento organizacional, pode-se constatar que a confiança e o comprometimento do colaborador são mais fortes quando este se sente apoiado pela empresa, ou seja, o suporte organizacional contribui para o envolvimento do colaborador (OLIVEIRA; HONORIO, 2020).

Ainda, de acordo com a pesquisa realizada pelos autores supracitados, percebe-se que as atividades de treinamento, avaliação de desempenho e remuneração são correlações positivas no comprometimento do colaborador e que o reconhecimento pode ser um forte influenciador positivo na decisão de permanecer na organização, ou seja, o colaborador tende a se comprometer mais quando percebe que suas habilidades e seu desempenho são adequadamente valorizados.

Desta forma, faz-se mister mencionar a importância das organizações adotarem práticas pontuais com o intuito de continuar em desenvolvimento, visto que, se por um lado se faz preciso que busquem a qualidade, diminuição de custos e aumento da produtividade, por outro, veem a necessidade de investir em práticas contemporâneas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, remunerar estrategicamente e qualificar seus colaboradores, que são considerados a verdadeira fonte de vantagem competitiva (DE OLIVEIRA et, al. 2021).

A partir deste contexto, alguns pesquisadores abordaram a importância de investimento nas práticas de gestão de recursos humanos como forma de melhorar a qualidade do capital humano e criar vantagem competitiva sustentável (ARAG'ON-S'ANCHEZ et al., 2003; SCHEEL et al., 2014). Dentro do contexto empresarial altamente competitivo e em rápida mudança, as organizações, especialmente no ramo de serviços, precisam de garantir a máxima utilização dos seus recursos em seu próprio benefício, enquanto uma necessidade de sobrevivência organizacional, pois, estas podem criar e sustentar posição competitiva através da gestão dos seus próprios recursos internos (DAHIE; MOHAMED, 2017).

Na concepção dos autores Saifalislam, Osman e AlQudah, (2014) às práticas de recursos humanos incluem a seleção de necessidades de recursos humanos, triagem, recrutamento, formação, recompensa, avaliação, para além de atenderem às relações de trabalho, segurança e saúde e preocupações de justiça. Para Armstrong (2016) as práticas de gestão de recursos humanos têm maior capacidade de potencializar as organizações inteligentes, flexíveis e competentes do que as suas rivais, através da aplicação de políticas e práticas que se concentram no recrutamento, seleção, formação e qualificação dos trabalhadores, dirigindo os seus esforços para cooperar dentro dos recursos internos da organização, podendo potencialmente consolidar o desempenho da organização e criar vantagem competitiva como resultado da sensibilidade histórica dos recursos humanos e do complexo social de políticas e práticas.

Ainda, de acordo com Kaya (2010), estas práticas compreendem atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que dele fazem parte), *empowerment* (através, por exemplo, de formação e desenvolvimento) e motivação dos trabalhadores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, feedback, entre outros). Noutro sentido, Kasinath e Pradesh (2011), consideram que uma gestão de recursos humanos deve basear-se em práticas como planeamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e relações humanas, que contribuem para um bom clima entre os trabalhadores da organização.

### **2.3 Gestão de Recursos Humanos no ramo supermercadista**

Atualmente, no contexto de competitividade com que as empresas se deparam, torna-se cada vez mais importante perceber que componentes das Organizações mais contribuem para a estratégia de

sobrevivência e afirmação das mesmas no mercado de trabalho. Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) surge como uma dimensão essencial da organização que tem evoluído ao longo dos anos (DEADRICK; STONE, 2014).

No entanto, compreende-se que as pessoas são o aspeto central do sucesso das organizações do século XXI, tornando-se fundamental apostar nas condições que mais e melhor fomentem as suas competências, em prol da organização, o que passa por três passos fundamentais: primeiro, o desenvolvimento do capital humano, isto é, a estimulação das competências individuais dos trabalhadores, não só de forma direta, como por exemplo, a formação, mas também através da flexibilidade, curiosidade e proatividade do próprio indivíduo; em segundo, o desenvolvimento do capital estrutural, isto é, estabelecer estruturas internas que permitam a troca de conhecimento, a nível formal e informal, reforçando as redes relacionais dos trabalhadores, se possível a nível vertical e horizontal; e, por fim, o desenvolvimento do capital relacional, uma vez que a permuta de conhecimento entre indivíduos de diversas organizações permitirá uma perspetiva mais abrangente e realista, tornando o conhecimento mais valioso e incentivando, assim, as imprescindíveis inovação e criatividade (SANTOS, 2004).

Nesta esteira de pensamento, a GRH pode ser percebida como uma estratégica e coerente abordagem da gestão dos ativos mais valiosos de uma organização, isto é, as pessoas que trabalham e que individualmente ou coletivamente contribuem para a conquista dos seus objetivos (ARMSTRONG, 2016). Em consonância a esta gestão, as práticas desempenhadas pelo recursos humanos podem ser definidas como um conjunto de atividades organizacionais que visam gerir um conjunto de capital humano e assegurar que esse capital seja empregado no sentido da realização de objetivos organizacionais (WRIGHT; BOSWELL, 2002).

Ademais, a gestão de recursos humanos tem sido determinante na forma como as empresas se adaptam e respondem aos múltiplos desafios que surgem, requerendo especial atenção em todas as suas vertentes. A literatura reconhece a importância que os Recursos Humanos possuem para as empresas, sendo, por isso, considerado por muitos autores como o recurso mais valioso que uma empresa pode possuir, pois sem as pessoas certas e competentes para o efeito torna-se impossível alcançar o sucesso tão desejado. É neste sentido, que cada vez mais as empresas se preocupam em selecionar as pessoas certas para o lugar certo, assumindo o compromisso do seu desenvolvimento e manutenção, tendo em vista a eficiência organizacional (TAVARES, 2018).

A exemplo disso tem-se o ramo supermercadista, o qual na concepção de Cunha (2016) pode ser definido como um comércio com alcance de bairro ou vizinhança, para compras rotineiras, com preços médios, estilo de acordo com o perfil da área em que está instalado e com predomínio de alimentos, sendo ainda conceituados como empresas varejistas que vendem em sua maioria alimentos perecíveis em formato para autoatendimento.

De acordo com a ABRAS (associação brasileira de supermercado) o setor supermercadista

corresponde a mais de 7,5% do Produto Interno Bruto - PIB do Brasil e é um dos maiores empregadores do país, atualmente, no Brasil existem mais de 91.000 lojas do setor supermercadista, empregando mais de três milhões de pessoas direta e indiretamente, a importância dos supermercados podem também ser observadas no faturamento de R\$554 bilhões no ano de 2020.

Neste mesmo viés, Dalongaro e Baggio (2020) confirmam que os supermercados do país ocupam um excelente espaço na vida dos consumidores, que estão sempre em busca da diversificação de produtos e melhores preços e que estes também são responsáveis pela geração de empregos. Afirmam ainda que colaboradores bem treinados adotam novas tecnologias para contribuir com seu funcionamento.

Assim sendo, os supermercados se tornaram um fator positivo para economia do país, pois eles contribuem com a geração de empregos adoção de tecnologias e pode ser considerado um grande propulsor de vendas, divulgador de grandes marcas e um potencial capitalizador de recursos financeiros (DALONGARO; BAGGIO, 2020).

Desta forma, o ramo supermercadista deve aproveitar ao máximo seus talentos humanos visto sua importância no atendimento ao cliente, se o cliente for bem atendido e ou ter uma experiência positiva, este muito provavelmente além de retornar a empresa, irá fazer o marketing positivo para as pessoas de seu ciclo, desta forma o endomarketing, quando fala-se em atendimento ao cliente, se bem executado, traz inúmeros benefícios (SILVA; ESTENDER, 2018).

Ainda, no setor supermercadista, o colaborador não deve ser visto como apenas um subordinado, mas sim numa perspectiva de parceria onde ambos os lados ganham, desta forma as empresas que apostam no endomarketing, promovem a interação das pessoas dentro do setor e empresa. Logo, um mercado voltado para o cliente interno tende a manter o colaborador motivado a compartilhar com a empresa o propósito de alcançar resultados positivos no futuro da organização (SCHMIT; COCO, 2018).

Sendo assim, torna-se relevante que a empresa permaneça no mercado e se torne líder no seu segmento, devido ao grande número de concorrentes, devendo apostar no endomarketing como fator diferencial competitivo. Logo, entende-se que os colaboradores são o foco do endomarketing, contribuindo para um maior desempenho esperado pela empresa, pois, quando há uma integração maior entre funcionário e a organização, o impacto positivo refletirá no cliente visto que o colaborador satisfeito executará suas atividades de forma que resulte em uma qualidade superior (SCHMIT; COCO, 2018).

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo que tem como objetivo compreender como a utilização do endomarketing pode auxiliar a gestão de recursos humanos quanto a melhoria organizacional, decisões participativas e

necessidades dos colaboradores do setor varejista, apresenta-se como um estudo de caso, pois visa abordar os fenômenos ocorridos no ambiente de investigação, uma organização do ramo supermercadista da região central do RS, trata-se de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida real de casos atuais.

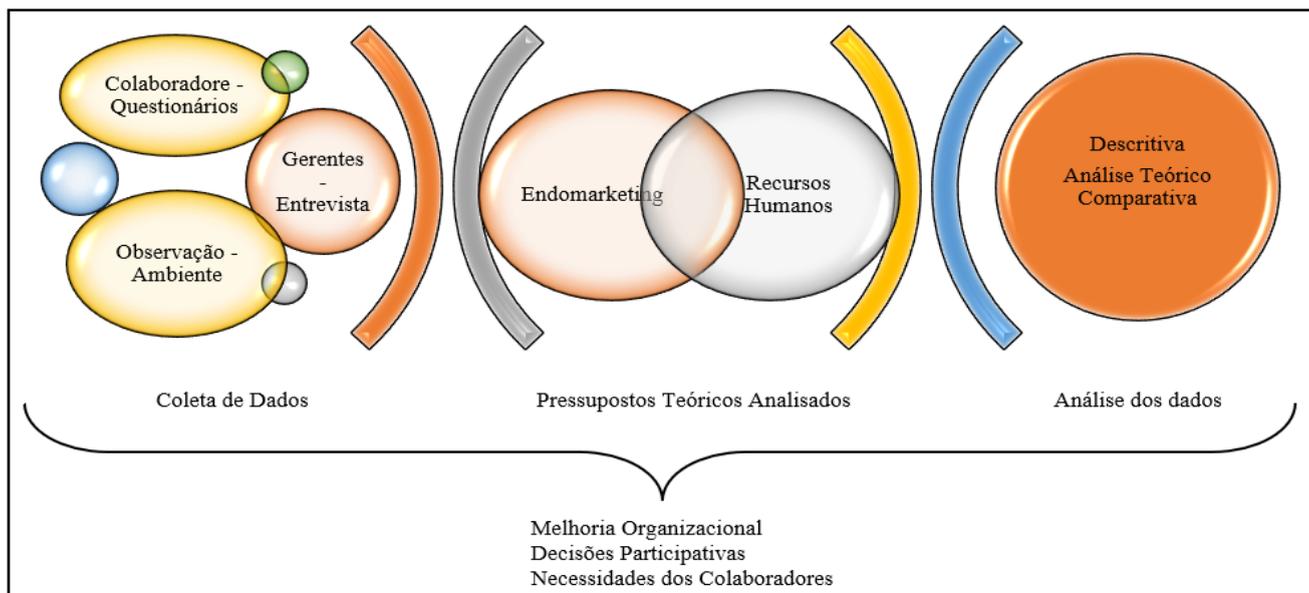
Quanto à natureza trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois pretende-se compreender, analisar e descrever a utilização do endomarketing dentro de um ambiente organizacional no ramo supermercadista. Neste sentido, a gestão de recursos humanos neste tipo de empresa requer análises mais minuciosas e aprofundadas, e segundo Kanaane (2017), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

A partir dos objetivos propostos, o presente estudo classificou-se como uma pesquisa descritiva, pois com esta descreveu-se as características e a realidade da empresa em análise, sendo de forma imparcial, com olhar científico e sem a interferência de quem está realizando o trabalho. Para Gil (2019), as pesquisas explicativas têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Para a coleta de dados, a qual ocorreu no período abril a julho de 2022, esta se realizou por meio da técnica de observação de forma não estruturada, observando-se desde a estrutura organizacional, averiguando-se as práticas de recursos humanos existentes e suas relações a partir do endomarketing. Ainda, para coletar dados, realizou-se uma entrevista não estruturada com os gerentes da empresa responsáveis pela identificação das práticas de recursos humanos e também a aplicação de um questionário com os colaboradores que atuam no operacional, como forma de identificar a participação destes nos processos decisórios organizacionais. Segundo Zanelli (2002), a observação atenta dos detalhes coloca o pesquisador dentro do cenário de forma que ele possa compreender a complexidade dos ambientes, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente. Para este estudo, os dados foram coletados nos meses de maio e junho por meio de observações, tendo as informações transcritas no momento em que eram coletadas.

Na Figura 3 tem-se o delineamento utilizado na execução deste estudo.

Figura 3 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

No que tange a análise dos dados, esta ocorreu por meio da análise teórica comparativa, no qual buscou-se compreender o endomarketing e sua relevância na gestão de recursos humanos com o que embasa a literatura vigente, levando-se em consideração variáveis teóricas como melhoria organizacional, decisões participativas e necessidades dos colaboradores. A análise teórica comparativa, na concepção de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Assim, busca-se compreender e interpretar, por meio desta, como a realidade encontra-se entendida pelos participantes.

Complementando a análise teórica comparativa, os dados também foram analisados de forma descritiva, possibilitando assim, descrever e interpretar os achados por meio da observação, facilitando dessa forma, a comparação com a teoria existente.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção tem-se estruturados os resultados deste estudo, de acordo com os procedimentos metodológicos executados, com o intuito de atingir os objetivos estipulados. Assim, os mesmos estão estruturados de acordo com a contextualização da organização, o mapeamento das práticas de gestão de pessoas adotadas, participação dos colaboradores nos processos decisórios e a proposição de práticas a partir do endomarketing.

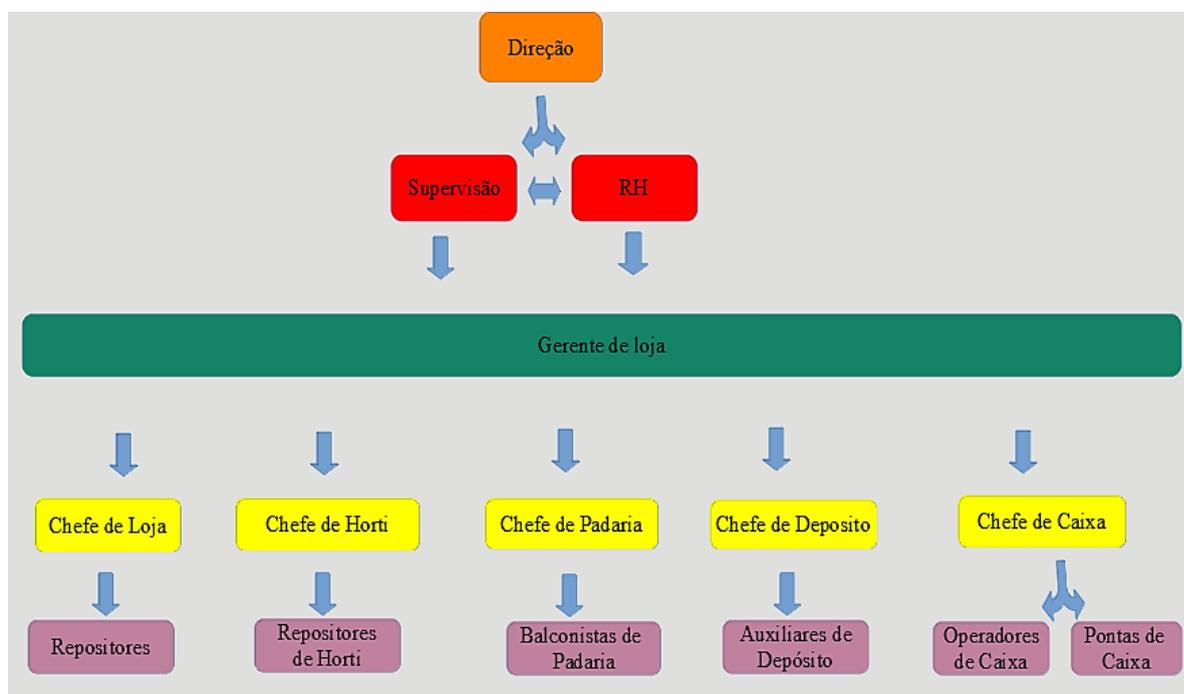
##### 4.1 Contextualização da empresa em análise

Este estudo foi realizado numa rede supermercadista/varejista de grande porte, localizada na região central do Rio Grande do Sul, sendo uma empresa de organização familiar. Historicamente, a

empresa em análise foi fundada no ano de 1966, sendo percebida pelos seus stakeholders como uma instituição com tradição e valores fortes, valorizando seus clientes e garantindo uma experiência de compra completa e sortida. A empresa conta atualmente com mais de 600 colaboradores, distribuídos nas quatro filiais e um centro de distribuição.

Assim, compreende-se que a empresa em análise é um comércio de alimentos que atua com um sistema de autosserviço, oferecendo alimentos e produtos para casa além de padaria e açougue, sendo que na maior parte da organização não há a necessidade de ter alguém para atendimento direto, com exceção da padaria, açougue e do caixa. Assim, como forma de melhor demonstrar a estrutura hierárquica e organizacional da empresa, elaborou-se, de acordo com os fatores observados no ambiente, um organograma, conforme Figura 4.

Figura 4 – Organograma da empresa em análise



Fonte: elaborado pela autora

Toda empresa deve buscar pessoas qualificadas e preparadas para exercer sua função, por isso, deve realizar processos de busca e localização de pessoas adequadas para preencher os cargos que estão disponíveis. De maneira geral, o fator principal que deve ser constatado, é que todo o cargo dentro das empresas deve ser preenchido pela pessoa que mais tenha as características que este cargo ou função exige de seu ocupante (FERREIRA;SOEIRA, 2013), a seguir, no quadro 01 serão apresentadas as descrições das principais funções do ramo supermercadista.

Quadro 01 – Síntese dos principais cargos existentes no supermercado

Local	Função	Descrição
Frente de Caixa	Operador de Caixa	Registrar as mercadorias com o código de barras; Receber o valor da compra em dinheiro, cheque ou cartão; Fazer troco e entregar aos clientes; Tirar pó e manter o caixa limpo.
Frente de Caixa	Ponta de Caixa/Empacotador	Empacotar mercadorias; Colocar as mercadorias nas caixas de entrega; Auxílio aos clientes; Pesar os produtos caso necessário.
Frente de Caixa	Chefe de Caixa	Auxiliar os operadores de caixas; Atender telefone e Atender clientes; Realizar cancelamentos de compras; Digitar e expedir notas fiscais.
Loja	Repositor	Realizar a reposição de mercadorias e retirada das embalagens; Realizar o transporte de mercadorias do depósito para loja; Esporadicamente auxiliar nas atividades de limpeza da loja; Realizar organização do setor; Empilhar e retirar mercadorias depositadas nas prateleiras; Levar mercadorias para o mercado; Recolocar produtos nas prateleiras do mercado; Organizar o depósito;
Açougue	Balconista de Açougue	Realizar atividades nas câmaras frias (retirada e colocação de mercadorias); Atender aos clientes no balcão; Fazer cortes de peças de carne, conforme solicitação do cliente; Moer carnes e cortar bifês; Fazer a atividade de limpeza e conservação do ambiente de trabalho; Realizar a reposição de mercadorias no balcão;
Padaria	Balconista de Padaria	Atender aos clientes no balcão; Fatiar pães e frios; Embalar os produtos; Colocar nos expositores para venda; Realizar atividades de limpeza dos balcões e máquinas de pequeno porte do setor.
Depósito	Auxiliar de Depósito	Manusear as paletes; Levar mercadorias para o mercado; Recolocar produtos nas prateleiras do mercado; Organizar o depósito; Prensar as caixas de papelão; Contar mercadorias, separar mercadorias avariadas para a devolução;

Fonte: Dados da Pesquisa

Assim como as organizações, os colaboradores também têm seus objetivos individuais, e cabe às empresas fazer com que os contratados identifiquem seus objetivos com os da empresa, para assim, criar um vínculo forte (FERREIRA; SOEIRA, 2013). Desta forma a empresa em análise tem como visão ser referência para os moradores da cidade de Santa Maria quando se pensar em supermercado, seja pelo ambiente mas principalmente pelo atendimento, visto sua missão que é garantir uma experiência de compra com qualidade, variedade a um preço justo em um ambiente familiar, a empresa preza por permitir que amigos e familiares trabalhem juntos, tanto na mesma empresa como na própria loja, pensando que estamos mais felizes quando temos a oportunidade de trabalhar ao lado de quem gostamos.

A partir da ideia de que os laços afetivos e de amizade são fontes significativas de apoio emocional, e que as amizades contribuem para a efetividade das relações de trabalho, a empresa possui uma dinâmica chamada de “amigo trabalha comigo” onde os colaboradores podem indicar, através de uma ficha de indicação, amigos e ou parentes para trabalharem na empresa, no dia da entrevista o candidato vem com o currículo e a ficha preenchida, se contratado, quem indicou ganha uma camiseta personalizada, se efetivado após o contrato, ganha um vale compras no supermercado.

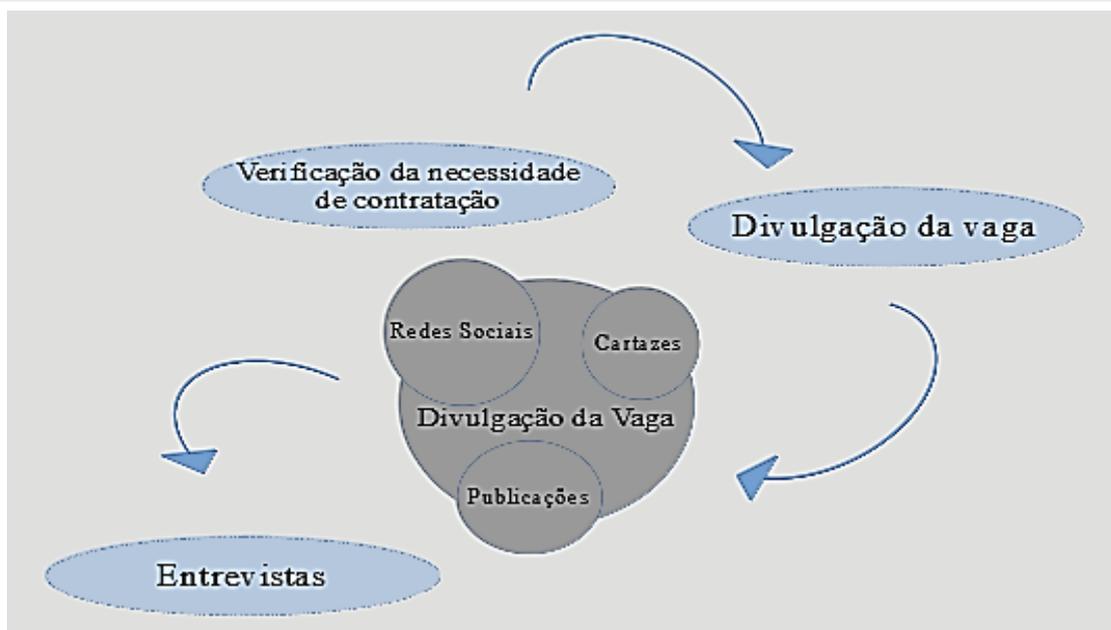
## 4.2 Mapeamento das práticas de recursos humanos

Nesta seção tem-se o mapeamento e identificação das práticas desenvolvidas na organização em análise, as quais foram necessárias para uma melhor compreensão do suporte oferecido pela empresa aos colaboradores e como os processos de recursos humanos estão sendo desenvolvidos a partir do contexto situacional apresentado. Dito isto, entende-se que a área de Recursos Humanos está assumindo um novo papel no ambiente organizacional, migrando da dimensão tradicional para a dimensão estratégica (MOTTA, 1998; CHIAVENATO, 2000; MARRAS, 2000; ULRICH, 2000; DAVEL; VERGARA, 2001).

Ainda, diante do ambiente observado, vale apontar a relevância da adoção de práticas pontuais que vão ajudar a organização a continuar crescendo, pois o que se pode notar é que, se de um lado as organizações sentem a necessidade de buscar a qualidade, diminuir os custos, aumentar a produtividade, como fonte de flexibilidade, agilidade, competitividade e modernidade, do outro sentem a necessidade de investir em práticas contemporâneas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como remunerar estrategicamente, além de qualificar seus recursos humanos, pois esses são considerados a verdadeira fonte de vantagem competitiva, devido à sua “capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando conhecem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem” (DAVEL; VERGARA, 2001 p.32).

Para este estudo, focou-se nos processos desenvolvidos pelo RH, os quais, segundo Wood e Wall (2002) e Esteves (2008), citam que a partir dos anos 2000 surgiu a ideia de que existem processos de elevado desempenho como um conjunto separado das práticas de gestão de recursos humanos, mas que no fundo estão interligadas entre si, pois seguem a mesma orientação: recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização. Assim, observou-se que, na organização em análise, o processo de agregar pessoas, o qual consiste no recrutamento e seleção que funciona de acordo com a Figura 5.

Figura 5 – Processo de Agregar pessoas na empresa em Análise



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta esteira de pensamento, por meio da Figura 5, tem-se esquematizado, de forma geral, as ações que consistem na primeira parte do processo seletivo, uma vez que, num segundo ato, para os selecionados, tem-se um momento com gerente e o chefe do setor, no qual são explicados, efetivamente e detalhadamente a função, horário e outras peculiaridades necessárias, sendo que, estando este apto, será encaminhado para a realização do exame admissional, contratação e integração do mesmo ao ambiente organizacional.

No que tange a integração do colaborador, esta ocorre, sempre que possível, de forma individual, para que, o responsável por esta ação tenha uma disponibilidade maior com o novo colaborador, possibilitando a este, conhecer e executar todas as funções pertinentes ao cargo, além de uma dinâmica de integração do novo funcionário à sua equipe de atuação. Assim, a partir de determinado momento, o colaborador recebe uniforme, Equipamento de Proteção Individual - EPI, aprende a fazer o registro no ponto, recebe as orientações quanto às regras de intervalos e horas extras, bem como as regras de conduta da empresa.

Após este momento inicial de integração e contextualização do ambiente, o novo colaborador recebe uma breve explanação sobre a função que desempenha, apresentação da loja e dos colegas. Finalizada a integração este estará à disposição do encarregado do setor, no qual, este mesmo se encarregará do treinamento ou conforme o setor, que é o caso da frente de caixa por exemplo, lhe apresentará o multiplicador da função, onde permanecerá, no mínimo uma semana até finalizar o processo de aprendizagem.

Ainda, o funcionário “recém chegado” tem um período de contrato de 90 dias, sendo que neste período, há um intenso acompanhamento por parte da integradora e da gerência de loja, os quais promovem com o colaborador constantes diálogos e feedbacks, com o intuito de compreender se este

encontra-se integrado, quais suas necessidades e dificuldades, se está aprendendo, analisando em qual ponto o foco do treinamento tem que ser maior. Assim, percebe-se que este momento é um período em que a empresa avalia se o colaborador será efetivado ou se haverá o encerramento e da mesma forma o candidato avalia se a empresa está de acordo com suas expectativas.

De acordo com o processo de recompensa promovido pela organização, este consiste no salário base da categoria como inicial, e os benefícios concedidos aos colaboradores, os quais são: vale alimentação, vale transporte e convênio médico. Para os multiplicadores, profissionais responsáveis por treinamentos, ganham um bônus mensal, tendo ou não colaborador para treinar, e algumas funções contam com comissão e produtividade. Ainda, de acordo com as informações coletadas na empresa, percebeu-se que bimestralmente há um valor pago a três colaboradores que mais se destacarem, os quais sugeridos pelos chefes e gerentes, sendo que os colegas escolhem, no ranking, através do voto, o que deverá receber um valor monetário maior.

Frente ao processo de desenvolvimento, compreende-se que na organização em análise, este é constante, permeando um período desde a sua integração e se estendendo enquanto este estiver contratado pela empresa. Neste sentido, o processo de desenvolvimento encontra-se voltado inicialmente, para os treinamentos básicos, como forma de possibilitar, ao colaborador, a operacionalização de sua função, visto que, num período de 30 dias, há um dia voltado para os treinamentos de segurança exigidos pela lei e de apresentação da história da empresa e periodicamente são realizadas reciclagens de diversos treinamentos, havendo também, uma percepção da diretoria da empresa para o treinamento de líderes, os quais, são mensalmente treinados, tanto para resolver os problemas dos clientes quanto para os apresentados pela sua equipe de colaboradores.

Por fim, como forma de associar as práticas gestão de pessoas percebidas na empresa com os processos que a envolvem, a partir da conceitualização proposta por Dutra (2009) em consonância com abrangência destas, no Quadro 2 tem-se exposto a síntese elaborada para este estudo, de acordo com as observações e entrevista realizada.

Quadro 02 – Síntese das práticas de gestão de pessoas

PROCESSO	ABRANGÊNCIA	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS NA EMPRESA A PARTIR DO PROCESSO
<b>Agregar Pessoas</b>	Envolve o planejamento de contratação de novos funcionários, as formas de recrutamento destes e a seleção para os cargos disponíveis (DUTRA, 2009).	Verifica-se a necessidade de preencher uma vaga, a divulgação da mesma, entrevistas individuais e com o gerente da loja e chefe do setor.

<b>Aplicar pessoas</b>	Envolve a integração dos novos funcionários, quando o novo funcionário é apresentado à empresa, a seus colegas, às suas atividades. Também, nessa etapa, está o desenho dos cargos, no qual devem constar as atividades de cada cargo e suas responsabilidades; ainda, envolve a avaliação de desempenho (DUTRA, 2009).	Após a contratação, dedica-se um turno para a integração do novo colaborador, apresentação da empresa, dos chefes e do multiplicador, é passado um treinamento introdutório teórico da função e das regras gerais da empresa.
<b>Recompensar pessoas</b>	Envolve a remuneração dos funcionários no que tange ao plano de benefícios ofertados, aos serviços e incentivos financeiros que a empresa oferece (ou não) (DUTRA, 2009).	É oferecido vale alimentação, vale transporte, convênio médico e a possibilidade de tirar empréstimo sem custo adicional na devolução, os colaboradores mais antigos compram em um crediário próprio da loja, todos colaboradores que entram antes das 7h30 tem direito a um intervalo de 15min na jornada para tomar café oferecido pela empresa.
<b>Manter pessoas</b>	Envolve a higiene, a saúde, a segurança e a qualidade de vida dos funcionários. Esse processo é geralmente regido tanto pela legislação trabalhista quanto por acordos trabalhistas sindicais por categoria (DUTRA, 2009).	Cada loja possui uma sala de refeitório, com microondas, fogão, geladeira e um espaço para descanso com sofá, colchonete, cobertor, televisão e computador com acesso a internet, há uma equipe de conservação diária.
<b>Desenvolver pessoas</b>	Envolve o treinamento e o desenvolvimento tanto dos funcionários quanto a aprendizagem da organização em si (DUTRA, 2009).	O treinamento efetivo da função varia de uma semana até 15 dias, conforme o entendimento do multiplicador (colega designado a treinar os novos), após o treinamento inicial, há um dia específico para treinamentos gerais obrigatórios, líderes e colaboradores em desenvolvimento para nova função tem treinamentos mensais.
<b>Monitorar pessoas</b>	Envolve o banco de dados da empresa, seu sistema de informação de dados de gestão de pessoas e as auditorias de gestão de pessoas, tanto internas quanto externas (DUTRA, 2009).	O processo de monitoramento se dá através de um sistema onde são armazenados todos os dados dos colaboradores e suas atualizações, bem como o cadastro dos currículos para o pessoal interessado nas vagas.

Fonte: Dados da pesquisa com base em Dutra (2009).

Assim, por meio do Quadro 02, percebe-se que a empresa em análise possui práticas de gestão de pessoas que podem ser classificadas dentro dos processos propostos por Dutra (2009), apesar de algumas destas serem pensadas fora do seu âmbito de atuação. No entanto, apesar de ser demonstrada a consonância literária dos processos com as práticas encontradas na organização objeto deste estudo, não se tem a intenção, neste momento, de limitar a abrangência destas apenas ao que a teoria aborda, uma vez que cada empresa propõe práticas que melhor de reflita sua realidade. Na seção seguinte, tem-se uma investigação acerca da participação dos colaboradores nos processos decisórios.

### 4.3 Participação dos colaboradores nos processos decisórios

Nesta seção, têm-se os desdobramentos da investigação realizada acerca da atuação dos colaboradores frente às políticas e práticas institucionais abordadas pela organização, as quais foram

averiguadas frente aplicação de questionários e observação realizada no ambiente pesquisado, referente a comunicação organizacional, as relações interpessoais, a atuação do RH na organização e a comunicação utilizada por este frente os trabalhadores.

Neste contexto, Ribeiro (2008,p.7), este defende que a comunicação organizacional é uma componente fundamental para a eficiência e eficácia, sendo que a eficácia é considerada a capacidade de um indivíduo para produzir resultados responsabilmente e a eficiência capacidade potencial que têm os sistemas, simples ou complexos, para produzir resultados. Assim, verificou-se acerca da comunicação organizacional e como a empresa utiliza-se deste recurso para conversar com seu público interno, promovendo uma troca efetiva de conteúdo e que auxilie no cumprimento dos objetivos da instituição, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Comunicação organizacional

QUESTÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A empresa sempre informa aos colaboradores sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas	6,4%	14,9%	17%	32%	30%
A empresa informa de maneira satisfatória os valores empresariais	10,7%	6,4%	21,8%	40,4%	21,8%
Os colaboradores possuem conhecimento dos objetivos e metas da empresa	6,4%	8,5%	14,9%	57,4%	12,8%
Na empresa as informações são confiáveis e atualizadas	0	4,2%	12,8%	36,2%	46,8%
Na empresa existem canais de comunicação para receber e gerar informações	0	6,4%	4,2%	42,5%	46,8%

Fonte: Dados da pesquisa

Em análise ao Quadro 3, o qual aborda, de forma geral, a comunicação da organização em questão, percebe-se que nem todos os colaboradores são conhecedores das práticas informadas pela empresa, haja visto o percentual dos que não concordam e nem discordam, bem como o fato desta não ser tão clara na comunicação interna. Na concepção de Oliveira (2018), esta afirma que a comunicação organizacional é o processo através do qual os membros da empresa reúnem informações pertinentes sobre esta e sobre as mudanças que ali ocorrem, permitindo a criação e partilha de informações que lhes dão a capacidade de cooperarem e se organizarem. A autora ainda explica também que as duas funções básicas da comunicação organizacional são fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá -los nessa mesma cultura.

No que tange às relações interpessoais na organização, questionou-se os respondentes frente a forma como a comunicação é utilizada para o processo decisório, na construção de diálogos, nos feedbacks, além da transmissão de ideias e sugestões, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Relações interpessoais na organização

QUESTÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Meu superior imediato é um canal de informação sobre decisões tomadas pelos demais superiores	0	2,1%	10,6%	42,5%	44,7%
Meu superior imediato tem boa comunicação comigo e meus colegas	2,1%	0	8,5%	38,2%	51%
Meu superior me dá liberdade para solicitar ou oferecer ajuda	2,1%	0	4,2%	36,2%	57,4%
Tenho ideias e sugestões ouvidas pelo meu superior	0	4,2%	6,4%	38,2%	51%
Meu superior me proporciona feedbacks	4,2%	0	10,6%	40,4%	44,7%

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o Quadro 4, percebe-se, em síntese, que as relações interpessoais na organização em análise encontram-se de forma estável, visto que, a maioria dos respondentes concordam e concordam totalmente com a comunicação e abertura na proposição de ideias, feedbacks entre diferentes níveis hierárquicos. No entanto, cabe ressaltar que nem todos os colaboradores percebem estas ações de forma pontual, pois, alguns destes permanecem de forma neutra e até mesmo discordam totalmente frente às relações desenvolvidas com seu superior imediato.

Nesta esteira de pensamento, Fonseca et. al (2016), afirmam que relações sadias trazem grandes benefícios para os gestores e colaboradores e conseqüentemente para as organizações. Equipes sólidas são mais fortes, relacionamentos interpessoais éticos e gentis diminuem o individualismo, aumentam o comprometimento e a responsabilidade, ou seja um clima organizacional harmonioso resulta em entusiasmo, amplia a visão de futuro e melhora o desempenho e a produtividade.

Outro fator analisado na organização foi frente a atuação do setor de RH na comunicação de ações, proposições e decisões repassadas aos colaboradores, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Atuação do RH na organização

QUESTÃO	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O RH sempre responde os questionamentos realizados de forma satisfatória	0	4,2%	2,1%	46,8%	46,8%
A comunicação nos treinamentos se dá de forma clara	0	4,2%	8,5%	46,8%	38,2%
As reuniões (presenciais e online) se dão de forma clara	0	0	19,1%	48,9%	30%
O RH realiza feedbacks de forma satisfatória	0	4,2%	14,9%	48,9%	32%
O processo de recrutamento interno é claro.	0	2,1%	23,4%	36,2%	38,2%
A forma como funciona o recrutamento interno se dá de forma satisfatória	0	2,1%	25,5%	40,4%	32%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme os dados constantes no Quadro 5, o qual aborda alguns aspectos importantes quanto a atuação do RH na empresa pesquisada, percebe-se que muitos dos respondentes percebem como efetiva a atuação porém o que chama a atenção é o fato de uma fatia considerável não concordar e nem discordar, bem como há quem discorde, fazendo-se perceber que ainda há bastante o que se pensar no fazer da atuação do RH dentro da empresa.

Dessa maneira, Henriques (2012) afirma que a gestão de Recursos Humanos diz respeito a um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo, ou seja, existe um conjunto de elementos norteadores da área de recursos humanos que orienta a atuação da organização e dos diversos líderes que a compõem.

No quadro 6, pesquisou-se especificamente sobre alguns canais de comunicação existentes na empresa:

Quadro 6 – Canais de comunicação utilizados pelo RH

Sobre os canais de comunicação do RH você considera satisfatório:	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Newsletter	0	6,4%	19,1%	40,4%	34%
Whatsapp	0	0	6,4%	46,8%	46,8%
Portal do colaborador - Gpway	0	4,2%	12,8%	36,2%	46,8%
Mural de recados	0	6,4%	10,7%	46,8%	36,2%
Atendimento Presencial	0	2,1%	10,7%	40,4%	46,8%

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar os canais de comunicação que existem na empresa, pode-se notar que a grande maioria concorda e concorda totalmente, porém devido aos fatores pesquisados serem de interesse de todos, o fato de ter uma parcela neutra, que não concorda nem discorda e ainda, quem discorde que os meios de comunicação são satisfatórios, deve alertar para que se repense o modo de atingir um número maior de colaboradores.

Dessa maneira, em consonância a Pontes (2006), sabe-se que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas, a necessidade de comunicação é uma questão de sobrevivência, e no mundo das organizações não é diferente, a necessidade de tornar os colaboradores influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, o que podemos dizer que é algo imprescindível às organizações, merecendo cada vez maior atenção.

Por conseguinte, na próxima seção, tem-se estruturado as proposições de práticas embasadas no endomarketing para melhoria da gestão de recursos humanos, na empresa em análise. Contudo,

salienta-se que as proposições vão ao encontro do mapeamento realizado anteriormente e da participação dos colaboradores nos processos decisórios na organização.

#### 4.4 Proposição de práticas a partir do endomarketing para melhoria da Gestão de Pessoas.

O endomarketing é uma ferramenta usada para auxiliar as organizações a engajar seus colaboradores de forma que estes se identifiquem com a cultura e objetivos da empresa favorecendo um clima favorável e otimizado, desta forma, a comunicação vem a ser a base do endomarketing pelo fato de ajudar a manter os colaboradores motivados e integrados ao ambiente organizacional, essa aproximação entre o funcionário e a empresa, através do endomarketing faz com que se crie um ambiente favorável a ambos os lados (DE ALBUQUERQUE, 2016).

Compreender de que forma se pode conectar as pessoas com os objetivos estratégicos das organizações, tem sido um grande desafio para os líderes das empresas, as técnicas de comunicação e marketing tendem a produzir efeitos consideráveis, visto que a comunicação e o marketing interno estão diretamente ligados a gestão de pessoas nas empresas (DE ALBUQUERQUE, 2016). Sendo assim, o presente estudo, por meio do quadro 6, traz algumas proposições onde podem apresentar melhorias e adaptações para que seus colaboradores se sintam mais atraídos e confortáveis na empresa.

Quadro 6 – Síntese das proposições realizadas para a empresa

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS
<b>Companhia</b>	Relação dos colaboradores com a organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plano de carreira</li> <li>● Benefícios indiretos</li> <li>● Ambiente de trabalho</li> </ul>
<b>Custo</b>	Forma como são aplicados os recursos da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gastos com pessoal</li> <li>● Gastos com novos produtos</li> <li>● Gastos para obter tecnologia</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	Repasse das informações dentro da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informativos</li> <li>● Comunicação escrita formal</li> <li>● Comunicação informal</li> </ul>
<b>Coordenação</b>	Forma de relacionamento entre as chefias e subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planos de incentivos</li> <li>● Hierarquia</li> <li>● Programas de promoções</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Através das variáveis apresentadas, do questionário aplicado e da literatura, pensou-se em alguns pontos, dos quais a empresa pode apresentar melhorias. Primeiramente, a variável inicial é a companhia, que representa a relação dos colaboradores de uma empresa com ela mesma, visto que, Pitacho et.al (2020) afirmam que apesar de o dinheiro ser relevante na vida de qualquer pessoa, existem diferentes orientações de trabalho, ou seja, nem todas as pessoas atribuem o mesmo significado para o trabalho, dessa forma, se faz cada vez mais presente a necessidade de ressignificar a relação do colaborador com a empresa visto que é preciso mais que dinheiro para envolver e reter uma força de trabalho de qualidade elevada.

Sendo assim, propõe-se para a empresa estudada, algumas maneiras de ressignificar a relação

colaborador-empresa, podendo esta ser construída a partir do plano de carreira, de forma objetiva e clara, metas para alcance da promoção. Ainda, entende-se que os benefícios indiretos podem ser desenvolvidos de forma mais pontual, como a flexibilização das folgas aos finais de semana, auxílio combustível, redução para o menor intervalo para quem não vai em casa no almoço, convênio com alguns estabelecimentos como academia, farmácia, faculdades que promovam desconto aos colaboradores, além de fisicamente ampliar as salas de descanso e interação entre as lojas de menor porte.

No que tange a segunda variável analisada, esta refere-se aos custos da empresa, ou seja, a maneira como a organização aplica seus recursos financeiros com o pessoal, produtos e tecnologia. De acordo com Albuquerque (2016), toda organização tem o intuito de alcançar objetivos, produzir resultados, que só serão possíveis de serem atingidos se a equipe estiver motivada para isso, desta forma, se faz extremamente importante destinar ao endomarketing os recursos.

Nesta esteira de pensamento, torna-se incontestável que a forma como o colaborador se sente dentro da empresa é um dos fatores determinantes à sua permanência na organização e tem relação com a produtividade individual. Logo, um ambiente limpo e organizado, com boas condições de trabalho e com um fluxo adequado de comunicação contribui de modo significativo para o bem estar do empregado (DE OLIVEIRA, 2021).

Assim, os recursos financeiros podem ser aplicados em investimento de uniformes e EPI's adequados e necessários, ações que tenham a finalidade de promover a qualidade de vida, como atividades físicas e definir algumas metas com gratificação, além de renovação dos maquinários, celulares e equipamentos em geral, o processo de melhorias ajuda a trazer um resultado de maior comprometimento dos funcionários e do reconhecimento da organização pelo trabalho que vem sendo apresentado (DE ALBUQUERQUE, 2016). Para a empresa em análise, propõe-se, a partir do entendimento desta variável, ações que ser investimento em uniformes, ações que promovam qualidade de vida, como atividades físicas entre as jornadas, gratificação por metas gastos com novos produtos podem ser utilizados nos treinamentos, capacitações e até mesmo máquinas e equipamentos que tragam maiores facilidades aos colaboradores, bem como, gastos com tecnologia podem ser na renovação dos computadores utilizados diariamente nos escritórios, os celulares e os equipamentos em geral.

Noutro sentido, a partir da variável comunicação, compreende-se esta como uma das principais, sendo a forma como as informações circulam entre organização e colaboradores, a qual é incontestável o poder exercido na sociedade em geral, então além de apenas circular informações, a comunicação precisa ser considerada como um processo social básico (OLIVEIRA, 2018).

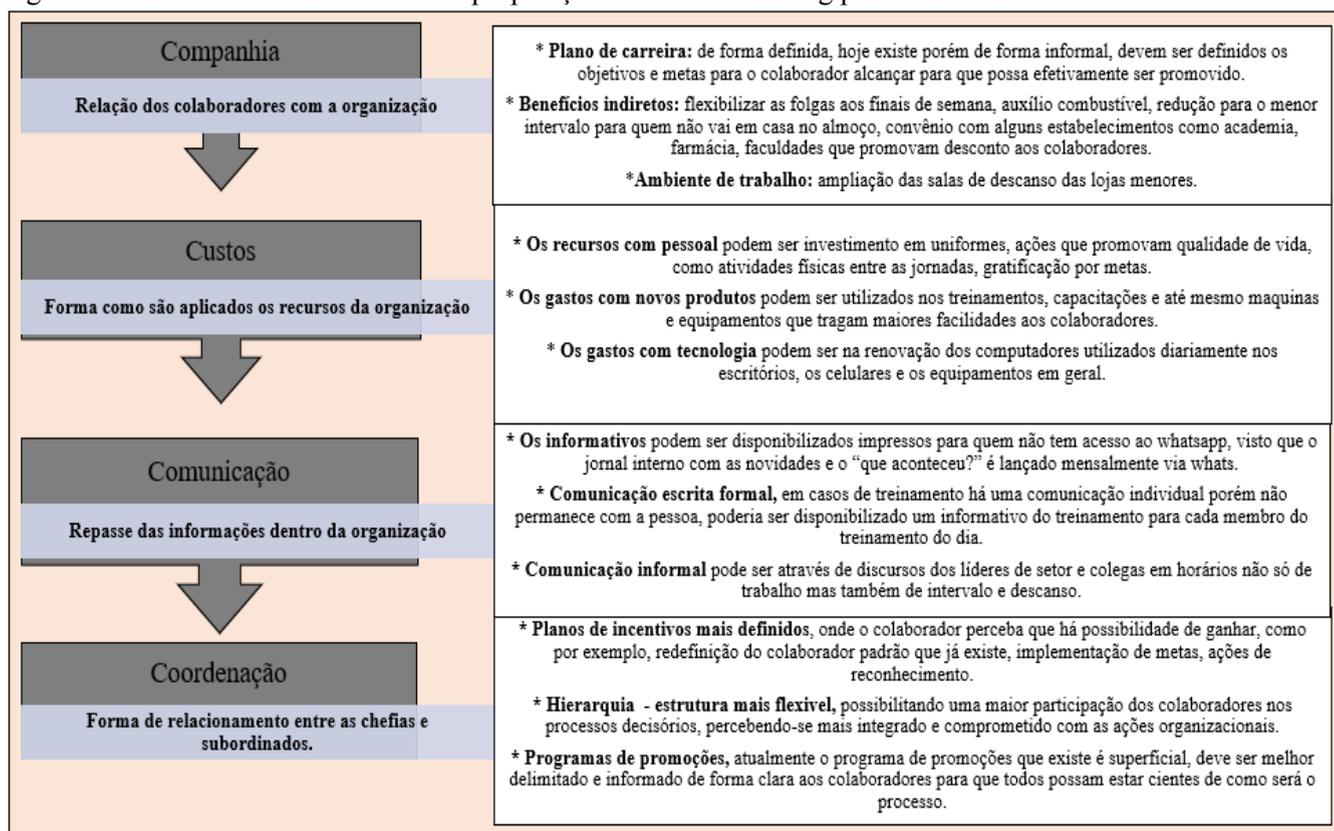
Desta forma, propositando as ações que a empresa em questão já realiza, algumas podem ser melhoradas, principalmente em relação a disponibilização de informativos impressos para quem não tem acesso ao *whatsapp*, visto que o jornal interno com as novidades e o “que aconteceu?” é lançado

mensalmente via whats. Em casos de treinamento, há uma comunicação individual, porém, não permanece com o colaborador, podendo, nesse caso, ser disponibilizado um informativo do treinamento para cada membro a ser treinado no dia, agilizando assim o processo e a comunicação mais formal. Ainda, sugere-se o incentivo de uma comunicação mais informal, a qual poderia ser impulsionada por meio do discurso dos líderes de setor e colegas, possibilitando uma comunicação mais descontraída em horários, não só de trabalho, mas também de intervalo e descanso.

Por fim, a variável da coordenação, que diz respeito à forma de relacionamento entre os chefes e colaboradores, ou seja, a maneira como é realizado os repasses das orientações da empresa aos colaboradores. Sob este viés, Marília et.al, (2011) destaca a importância de se trabalhar o público interno, visto que a tendência é de que este público repasse ao externo seu sentimento, contribuindo para uma melhor identidade organizacional, fortalecendo e estreitando laços com a sociedade, que a passa a ver a empresa sob uma perspectiva melhor.

Neste sentido, propõe-se a empresa em análise defina melhor os planos de incentivo, reorganize o programa colaborador padrão, implemente metas mais acessíveis, ações de reconhecimento, as quais podem ser por assiduidade e melhor atendimento; aprimore o programa de promoções, devendo este ser melhor delimitado e informado de forma clara a todos colaboradores para que possam estar cientes de como será o processo e a maneira para participar. Na Figura 6 tem-se a elaboração de uma síntese com todas as proposições de ações que integram o endomarketing para uma melhoria da Gestão de Pessoas.

Figura 6 – Síntese do delineamento das proposições do endomarketing para a melhoria da GP



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, levando em consideração os apontamentos realizados até o momento, compreendeu-se que o grande desafio de conectar o pensamento das pessoas com os objetivos estratégicos da empresa se torna mais fácil por meio do endomarketing, pois, para que este funcione de maneira satisfatória deve-se atentar as variáveis citadas, visto que, buscando a efetivação das mesmas se está trabalhando para sanar as necessidades dos colaboradores e possibilitando a estes, um suporte para que possam melhorar seu desempenho nas atividades realizadas. Na concepção de Brum (2020), este afirma que quanto mais os profissionais estiverem felizes na empresa, melhor será o clima organizacional e mais a organização se tornará eficiente.

## 5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente estudo que teve o objetivo de compreender como a utilização do endomarketing pode auxiliar a gestão de recursos humanos quanto a melhoria organizacional, trouxe inicialmente uma compreensão da aplicabilidade do endomarketing frente o processo de gestão para a melhoria do clima organizacional, possibilitando assim uma aproximação entre colaboradores e organização, fundamental para a construção de um ambiente favorável dentro da empresa analisada.

Neste íterim, este estudo que foi realizado em uma rede de supermercados de grande porte de uma cidade da região Central do Rio Grande do Sul, mapeou e analisou as práticas de recursos humanos utilizados pela organização, a partir de uma investigação acerca da participação dos colaboradores nos processos decisórios, da comunicação organizacional, das relações interpessoais e da atuação do RH na organização frente a execução de práticas que envolvem os trabalhadores.

Sob este viés, conclui-se de antemão que a empresa em análise possui práticas de gestão de pessoas bem delimitadas, com foco maior em treinamento e desenvolvimento, o que se faz relevante, visto que a adoção das práticas de gestão de pessoas são indispensáveis na busca do crescimento da empresa. Ainda, entende-se que tais práticas possibilitam um maior condicionamento do comportamento organizacional dos colaboradores, dos grupos formados e da própria estrutura organizacional.

A partir da participação dos colaboradores nos processos decisórios, compreendeu-se, com base na investigação realizada pelo questionário e da observação realizada no ambiente, que a empresa, sempre que possível, envolve seus colaboradores nos processos decisórios, no entanto, ainda precisa refinar mais esta ação, visto que, devido a imparcialidade de alguns colaboradores, entendeu-se que nem todos se percebem neste momento de inclusão e participação.

No que tange a comunicação da organização, percebeu-se que, mesmo a organização tendo ferramentas consolidadas para tal prática, os colaboradores sentem dificuldades neste processo, não recebendo informações quando necessário. Ainda, tendo por base as ferramentas utilizadas para

comunicação interna de seus trabalhadores, uma parcela dos pesquisados não acham os métodos satisfatórios e que estes tendem a ser limitados.

A partir da investigação acerca das relações interpessoais na organização, tendo por base as interligações com demais colaboradores e lideranças, percebeu-se a existência de interações que configuram-se em um clima organizacional mais amistoso e cooperativo, e apesar de que nem todos os trabalhadores pesquisados possuem esta percepção, há uma preocupação e possibilitar a estes, proposições de ideias e *feedbacks* entre diferentes níveis hierárquicos.

Outro fator analisado neste estudo foi frente a atuação do setor de RH na comunicação de ações, proposições e decisões repassadas aos colaboradores. Neste âmbito, compreendeu-se que há um dissenso quanto ao nível considerado satisfatório dos canais de comunicação utilizados pelo setor de RH, produzindo assim reflexões que pautam a eficiência de tais recursos na organização, principalmente em um nível hierárquico menor.

Diante do exposto, das relações estabelecidas e proposições feitas, muitas variáveis foram levantadas e apontadas como importantes para a organização em análise, levando-se em consideração as variáveis companhia, custos, comunicação e coordenação. A partir destas, algumas práticas foram sugeridas como forma de auxiliar a empresa na busca pela melhoria do ambiente organizacional, valorização dos colaboradores, gestão participativa e desenvolvimento e incentivos organizacionais, conforme apontado na Figura 6 dos resultados e discussões.

Por fim, embora satisfatórios, os resultados do presente estudo são limitados, visto que a empresa restringiu a quantidade de colaboradores aptos a responder o questionário e adaptou as perguntas a serem aplicadas, diminuindo consideravelmente o instrumento utilizado, tangenciando e modificando os objetivos e metodologia ora propostos. Nesta esteira de pensamento, propõe-se que a partir do presente estudo possa-se realizar trabalhos futuros abrangendo uma parcela maior de colaboradores e líderes, com um questionário mais completo e com uma análise mais aprofundada, ainda em outro, tendo como intuito mapear, compreender e melhorar o ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ARAGON-S'ANCHEZ, A.; BARBA-ARAGON, I.; SANZ-VALLE, R. Efeitos do treinamento sobre resultados comerciais. **International Journal of Human Resources Management**, v. 14, p. 956-980, 2003.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management (4ªed.)**. London: Kogan Page, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Ranking ABRAS 2021 o panorama geral do setor supermercadista brasileiro**. Disponível em <<https://mgcontecnica.com.br/ranking-abras-2021-confira-o-panorama-geral-do-setor-supermercadista-brasileiro/>> Acesso em 20/05/2022,

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Mercadinho de bairro registram alta, mesmo com os efeitos da crise.** 2015. Disponível em <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=53657>>. Acesso em 20/05/2022

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: 18/05/2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **A Experiência do Colaborador: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador/** Analisa de Medeiros Brum; Angélica Madalosso, São Paulo: Integrare, 2020.

CUNHA, Aline Laurino da. **Consultoria empresarial: a atuação dos recursos humanos em um supermercado de pequeno porte.** 2016. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

DAHIE, A. M.; MOHAMED R. A. Human Resource Management Practice and Organizational Performance: Case Study from Hormuud Telecom in Mogadishu-Somalia. *European Researcher*, v. 8, n. 2, p. 78-87, 2017.

DALONGARO, Roberto Carlos; BAGGIO, Daniel Knebel. A gestão logística na cadeia de suprimentos e distribuição do setor supermercadista. *Revista GESTO*, v. 8, n. 1, p. 12-29, 2020.

DEADRICK, D.L.; STONE, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, v. 24, n. 3, p. 193–195, 2014.

DE ALBUQUERQUE, Enio Renato Lopes. **Endomarketing na gestão de recursos humanos, com foco em empresas de navegação.** 2016.

DE OLIVEIRA, Izabel Angélica Barcellos et al. **Práticas de gestão de pessoas e engajamento no trabalho: um estudo em uma agência de inovação.** In: XXI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO. 2021.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis.** *Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos*, v. 10, 2013.

FONSECA, Luciana, et.al. **Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe: Impactos num Ambiente Organizacional.** Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional. 2016.

HENRIQUES, André. **Transferência de conhecimento organizacional entre países: um estudo de caso acerca dos dificultadores desse processo com ênfase na atuação de Recursos Humanos Internacional.** 2012.

KAYA, N.; KOC, E.; TOPCU, D. An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 11, p. 2031-2051, 2010.

KASINATH, S.; PRADESH, A. Human resource management: A study of indian railways. **Review of Business Research**, v. 11, N. 3. P. 121-132, 2011.

MARÍLIA, K. ã. et al. **A influência da comunicação na motivação e desempenho dos colaboradores: pesquisa em duas empresas do Sul Catarinense**. *Voices e Diálogo*, v. 10, n. 1, 2011.

NOVAES, Flávio de. **Endomarketing: A Gestão de Pessoas Como Ferramenta para o crescimento organizacional**. 2015. Disponível <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/37322426.pdf>. Acesso em 18/05/2022.

OLIVEIRA, Ana Aracelly et. al. **O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações: The Endomarketing as a strategy in people management: climate influences and culture in organizations**. *e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, [S. l.]*, v. 2, n. 1, p. 24–41, 2018. DOI: 10.29073/e3.v2i1.19. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19>. Acesso em: 18 may. 2022.

OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos de. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.

OLIVEIRA, Heloiza; HONÓRIO, Luiz. **Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública**. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, 2020.

OLIVEIRA, Patricia da Silva. **Endomarketing como ferramenta de gestão nos supermercados de Canela/RS**. 2021.

PERTUZATTI, Dirceu. **Os Novos Paradigmas da Relação de Emprego – Uma Breve Síntese Histórica**. *ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET – Caderno de produção do corpo Docente e Discente*. Curitiba PR - Brasil. nº 13, jan-jun/2015. ISSN 2175-7119.

PITACHO, Liliana; et. al, P. **Impacto da redução de recompensas no comportamento dos colaboradores: E quando o trabalho é um chamamento?**. *PSICOLOGIA, [S. l.]*, v. 34, n. 1, p. 43–55, 2020. DOI: 10.17575/psicologia.v34i1.1469. Disponível em: <https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/1469>. Acesso em: 7 nov. 2022.

PFAFFENZELLER, Janine; DOCKHORN, Marcelo da Silva Mello. **Endomarketing: um estudo de caso nos Supermercados JP de Santa Cruz do Sul**. 2017 Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnmbpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdomalberto.edu.br%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F4%2F2017%2F11%2FENDOMARKETING-%25E2%2580%2593-UM-ESTUDO-DE-CASO-NOS-SUPERMERCADOS-JP-DE.pdf&clen=169436&chunk=true>. Acesso em 16/04/2022.

PONTES, Vanessa. **Comunicação interna e sua importância nas organizações**. *Tecitura*, v. 1, n. 1, 2006.

REIS, Thompson Augusto et al. **Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização**. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2018.

SCHIMIT, Brunella; COCO, Elielton. **Endomarketing: um estudo sobre o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa do ramo hortifrutigranjeiros**. 2018. Disponível em:

<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/endomarketing-um-estudo-sobre-o-grau-de-satisfacao-dos-funcionarios-de-uma-empresa-do-ramo-hortifrutigranjeiros.pdf>. Acesso em 29/04/2022.

SILVA, Paulo Bruno Rodrigues; ESTENDER, Antônio Carlos. **O Impacto do Endomarketing nas Organizações**. Journal of Innovation, Projects and Technologies – JIPT Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC Vol. 6, N. 1. Jan./Jun. 2018.

SCHEEL, T.; RIGOTTI, T.; MOHR, G. Treinando e Desempenho de uma força de trabalho diversificada. **Recursos humanos Management**, v. 53, p. 749-772, 2014.

SAIFALISLAM K.M.; OSMAN A.; ALQUDAH M.K. Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. **Journal of Business and Management**, v. 16, p. 43-46, 2014.

WRIGHT, P.M.; BOSWELL, W. R. **Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research**. CAHRS Working Paper; 02-11. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies (2002).