



**Universidade Federal do Pampa**  
**Campus Santana do Livramento**  
**Graduação em Administração**  
**Trabalho de Curso**

## **ENDOMARKETING**

### **CASO SESC – SANTANA DO LIVRAMENTO**

**Vinicius Machado Braz<sup>1</sup>**

**José Luis Gonçalves Ramos<sup>2</sup>**

**Resumo:** O Endomarketing pode ser percebido como uma ferramenta que alia comunicação, recursos de gestão com pessoas e transparência na gestão para motivar e fidelizar os colaboradores da organização. Além disso, o Endomarketing está diretamente ligado, influenciando e sendo influenciado pela Cultura Organizacional. Com isto, esta pesquisa teve por objetivo geral verificar, na Metodologia de Gestão Aberta, na Administração do SESC, quais ações implementadas que podem ser identificadas como de Endomarketing. Deste modo, buscou-se analisar as opiniões e percepções de funcionários da unidade do Sesc em Santana do Livramento. Para tal foi desenvolvido um estudo de caráter descritivo, com abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa foi elaborada usando entrevistas tanto para com os funcionários do Sesc quanto com o seu gerente. Acerca dos resultados obtidos, pôde-se aferir que no Sesc Santana do Livramento há um alto nível de engajamento dos funcionários, os quais destacam como grandes diferenciais do Endomarketing a cultura organizacional, no papel de seu gerente, a facilidade de comunicação entre os diversos setores, ainda que por vezes hajam dissonâncias de informação, e a capacidade de crescimento profissional e pessoal, aliado às políticas de formação continuada adotadas pelo Sesc

**Palavras-Chave:** Endomarketing; Motivação; Comunicação; Gestão com Livro Aberto; Sesc.

### **ENDOMARKETING: SESC CASE**

### **SANTANA DO LIVRAMENTO**

**Abstract:** Endomarketing can be perceived as a tool that allies communication, human management resources and management honesty to motivate and make faithful company's collaborators. Besides that, Endomarketing is directly linked, influencing and being influenced by Organizational Culture. With this, this research had as a general

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: [viniciusbraz@hotmail.com](mailto:viniciusbraz@hotmail.com)

<sup>2</sup> Orientador e Docente da Universidade Federal do Pampa. E-mail: [joseramos@unipampa.com.br](mailto:joseramos@unipampa.com.br)

objective to verify, on the Open Book Management, on Sesc administration, which actions could be identified as Endomarketing. This way, it analyzed opinions and perceptions of employees of the Sesc unity in Santana do Livramento. For that, a descriptive study was developed, with a qualitative approach. The qualitative approach was elaborated using interviews, applied to the workers and the manager of Sesc. About the results obtained, it can be thought that on Sesc Santana do Livramento there is a high level of engagement by the employees, which the most prominent differentials of Endomarketing are the organizational culture, on its manager figure, the communication process between the sectors, although sometimes there is wrongfulness of information, and the capacity to personal and professional growth, allied to the Sesc continued formations adopted by Sesc.

**Keywords:** Endomarketing; Motivation; Communication; Open Book Management; Sesc

## **ENDOMARKETING: CASO SESC SANTANA DO LIVRAMENTO**

**Resumen:** El Endomarketing puede ser percibido como una herramienta que alia comunicacion, recursos de gestion con personas y transparencia em la gestion para motivar e fidelizar los colaboradores de la organizacion. El Endomarketing también está diretamente ligado, influenciando y siendo influenciado por la Cultura Organizacional. Con eso, esa pesquisa tuvo por objetivo general verificar, em la Metodologia de Gestion abierta, em la administracion de lo SESC, quales acciones implementadas pueden ser identificadas como de Endomarketing. Asi, se buscó analizar las opiniones e percepciones de los trabajadores de la unidade do Sesc en Santana do Livramento. Para tal fué desarrollado un estudio de carácter descriptivo, con abordaje cualitativa. La abordaje cualitativa fué desarrollada com la aplicacion de entrevistas tanto para los funcionarios del Sesc cuanto com su gestor. Acerca de los resultados obtenidos, se puede creer que em Sesc Santana do Livramento hay un gran engajamento por parte de los trabajadores, los quales destacan como diferenciales del Endomarketing la cultura organizacional, en la figura de su gerente, la facilidade de comunicacion entre los diferentes sectores, aún que algunas veces haya diferencias de informacion, y la capacidade de crecimiento profesional y personal, aliado a las políticas de formacion continuada adoptadas por el Sesc.

**Palavras-Clave:** Endomarketing; Motivación, Comunicación, Gestión com Libro Abierto; Sesc.

Braz, Vinicius  
Endomarketing - Caso Sesc Santana do Livramento /  
Vinicius Braz.  
22 p.

658.8

B827e

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)--  
Universidade Federal do Pampa, ADMINISTRAÇÃO, 2017.  
"Orientação: José Luis Gonçalves Ramos".

1. Endomarketing. 2. Motivação. 3. Comunicação. 4.  
Gestão Aberta. I. Título.

## Introdução

É meta de toda organização prosperar e ser vista como modelo na área em que atua, entretanto, antes de ser vista como ícone no mercado, é necessário que a força de trabalho interna veja a empresa como exemplo e reflexo dos valores e objetivos que defende. Sendo assim, toda empresa busca construir um clima saudável, de modo que seus colaboradores se sintam motivados e parte integrante das transformações e avanços, e com o estudo contínuo das políticas de Recursos Humanos e ferramentas de gestão, mesmo micro e pequenas empresas podem motivar sua força de trabalho sem dispendir muito dinheiro, é neste viés que entra endomarketing.

O Endomarketing, conforme explicitado por Moraes e Soares (2015), caracteriza-se pela visualização do colaborador como cliente da organização, ainda que internamente. Portanto, é necessário que o colaborador seja ouvido e tenha suas necessidades satisfeitas, pois é necessário que as demandas internas sejam sanadas, fazendo com que os serviços e produtos orientados ao mercado externo sejam também satisfatórios.

Um dos pilares da administração contemporânea é o conhecimento de que o fator humano está intrinsicamente envolvido com todos os processos de produção e transformação no ambiente de trabalho. O indivíduo, que não mais é chamado de trabalhador ou empregado, e sim colaborador da empresa, busca mais do que a compensação salarial, levando em consideração também se a empresa oferece um ambiente saudável para trabalho, assim como a segurança de que suas necessidades pessoais, tais como a vontade de crescimento profissional e pessoal serão supridas.

A motivação é reconhecida como fator de crescimento no mercado, Costa (2014) ressalta que no Brasil, as empresas que são percebidas como as mais desejadas para trabalhar tiveram uma porcentagem de lucros operacionais de até 19%, enquanto naquelas que apresentaram os menores índices motivacionais, o resultado foi o contrário, com o lucro diminuindo até 33%, sendo as políticas de Endomarketing e comunicação interna ferramentas muito efetivas como método de motivar e manter colaboradores.

No âmbito da cidade de Santana do Livramento, o Sesc é reconhecido como exemplo de empresa por seu modelo de gestão e trato com os colaboradores, sendo adequado como campo de estudo para a pesquisa realizada sobre Endomarketing.

O Sesc – RS, Serviço Social do Comércio, é uma instituição de caráter privada, sendo administrada pelos empresários da área comercial, e tem por missão “Promover ações para o bem-estar social dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer”. O Sesc Santana do Livramento especificamente, conta com serviços de odontologia, biblioteca, cultura, turismo social e academia.

Observa-se que ao entrarmos na organização em sua sala de gestão, estão expressos os gráficos sobre a gestão aberta. Surgindo daí uma questão identificada como problema de pesquisa: Com a implantação da Metodologia de Gestão Aberta, na Administração do SESC, quais ações implementadas que podem ser identificadas como de Endomarketing?

Baseado na questão problema, esta pesquisa buscou responder ao objetivo geral: Verificar, na Metodologia de Gestão Aberta, na Administração do SESC, quais ações implementadas que podem ser identificadas como de Endomarketing. Assim como busca responder aos objetivos específicos: I) Detectar quais as ações de endomarketing estão

presentes no dia-a-dia e qual a percepção dos colaboradores em relação as mesmas e outras ações que não estão expressas mas estão sendo operacionalizadas e II) Investigar junto a gerência do Sesc Santana do Livramento, o que é Gestão Aberta como ela ocorre e quais as ações que são identificadas como de endomarketing.

Por mais que o tema Gestão com Pessoas, tenha avançado de forma cada vez maior no campo das ideias e nas grandes organizações, nas pequenas e microempresas, e acentuadamente em cidades do interior, ainda há dúvidas quanto à implementação de políticas de melhoria da força de trabalho, assim como dificuldade em manter os funcionários comprometidos.

O tema Endomarketing é relativamente novo na academia, e principalmente sua aplicação prática em regiões do interior do país, o que justifica a aplicação deste estudo, visto que pode ser usado como o primeiro passo para a implementação de políticas de gestão de pessoas.

A presente pesquisa justificou-se ainda, visto que o Sesc – Santana do Livramento é uma empresa que busca o aperfeiçoamento contínuo, valorizando seus colaboradores através de diversos programas de qualidade de vida, e oferecendo oportunidades de crescimento reais tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, sendo interessante para a empresa a implementação e melhoria de suas políticas de endomarketing.

## **Resumo da história da gestão de pessoas no Brasil**

Entender a evolução da gestão de pessoas na organização é imprescindível, visto que é uma área considerada estratégica nas organizações atuais, assim como mantém-se em constante atualização.

No Brasil, França (2007) nos mostra que os primeiros registros de uma gestão buscando gerenciar a força de trabalho são encontrados há aproximadamente dois séculos, baseados em diretrizes políticas, militares e educacionais, havendo ainda mais ênfase após a vinda da Corte Portuguesa para o Brasil, visto que foi necessária uma maior especialização de mão de obra para atender as demandas da nobreza que aqui chegava.

A autora ainda ressalta que no início do século XX, as fábricas têxteis, primeiros sistemas mecanizados no país, foram altamente influenciados pelo taylorismo americano, o que acaba por influenciar todo processo produtivo brasileiro.

A obra de França (2007) explica que este período histórico tem sido estudado extensivamente pela história, entretanto geralmente foca mais na questão das restrições de liberdade e lutas sociais, não havendo maiores estudos sobre a área administrativa.

A compreensão da Administração de Recursos Humanos, é proposta em seis períodos: 1930: O Período Pré-Jurídico-Trabalhista; 1930 – 1950: O Período Burocrático; 1950-1960: O Período Tecnicista; 1960-1980: Período da Abordagem Sistêmica; 1980-1990: Período Relações Industriais Integradas; 1990...: Reformas Estruturais Profundas. (WOOD JR, 1998 *apud* FRANÇA,2007, pg. 9).

Dentre as diversas inovações na área dos Recursos Humanos, uma que se destaca na atualidade é a “gestão com livro aberto”, explanada a seguir.

## **Gestão com Livro Aberto**

Sobre a gestão aberta ou OPM – Open Book Management - Araujo (2008) define que é um novo viés organizacional, que faz com que as responsabilidades e poder sejam passados aos colaboradores, de modo que estes se sintam verdadeiros parceiros da empresa, responsáveis pela sobrevivência da organização e não somente empregados assalariados, sendo seu pressuposto maior a máxima de que a organização possuirá maior desempenho tanto quanto seus colaboradores se preocuparem em fazer mais que o básico, buscando atingir todas metas da empresa.

Case *apud* Araujo (2008) explica que a gestão com livro aberto prima pela transparência e abertura das informações, atualizada e corretas, para seu público interno, fazendo com que a todo momento as pessoas estejam cientes da posição da organização, envolvendo-se mais profundamente com esta.

Conforme o autor, há quatro condicionantes imprescindíveis para o sucesso deste modelo de gestão, sendo eles:

**Clima Organizacional:** É preciso que a empresa assegure um ambiente de plena confiança aos seus colaboradores, fazendo com que estes se comprometam e saibam de sua importância na sobrevivência da organização.

**Tecnologia da Informação:** As TI são de vital importância, pois é através destas que as informações sejam disponibilizadas dentro da empresa, visto sua velocidade e abrangência.

**Sistemas Diferenciados de Recompensa:** Empregados engajados requerem muito mais do que compensações financeiras, sendo necessário à organização que deseja implementar a gestão com livro aberto não só trabalhar com acesso à suas contas e resultados, mas também deixar claro ao colaborador quais suas recompensas em termos de carreira, reconhecimento e valorização, citando a quais áreas da empresa este crescimento está indexado, sendo plano integrante da gestão.

**Disponibilizar as informações importantes de fato:** Deve haver quebra de paradigmas em relação aos números da organização, sendo disponibilizados os resultados reais a que a empresa está condicionada, sabendo que os números nada são sem pessoas para interpretá-los, sendo necessário aos colaboradores conhecer os números sem mentiras.

Por fim Araujo (2008), cita que o *Open Book Management* pode e deve ser usado junto a outras ferramentas organizacionais, e visto que está tão intrinsecamente baseado na oferta de informações, não há melhor ferramenta para seu complemento que o Endomarketing.

## **Endomarketing Estratégico**

Num cenário competitivo, é necessário à empresa que busca a liderança apresentar diferenciais interessantes, para cativar e manter funcionários que tragam crescimento e inovação. Mais do que uma visão para atender as necessidades dos clientes externos consumidores, a empresa nota que antes de tudo deve motivar e atender as necessidades dos clientes internos, representados no papel de seus colaboradores, sendo o Endomarketing uma poderosa ferramenta para tais objetivos, Cassotti, Hemais e Oliveira (2013, p. 123) explanam que “por um lado as ações de marketing interno têm contribuído para tornar os empregados mais orientados para o mercado e, por outro, as práticas de gestão de pessoas dão apoio à difusão desse conceito”.

A palavra “*Endo*, do grego, quer dizer posição ou ação no interior, (...), um conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno” (GIULIANI 2006 *apud* MACHADO 2014), elaborado com ações e políticas que buscam valorizar a empresa aos

olhos do trabalhador, vendendo seu produto e ideias primeiramente para o público interno.

O conceito de Endomarketing, conforme explica Costa (2014), ainda não obteve o reconhecimento e a unanimidade entre os estudiosos da área da administração, levantando mais discórdia do que afinidades, Leonard Berry (1976) *apud* Costa (2014, p. 46), mostra que “O Endomarketing significa uma filosofia de tratamento dos empregados da mesma forma como clientes são tratados, e isso seria uma estratégia de criar cargos-produtos, cujo objetivo é atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados”, isto é, tal como a empresa oferece produtos para o público externo, os cargos a serem ocupados pelo público interno também devem ser vistos como produtos, exaltando suas vantagens.

Brum (2010), mostra que o termo Endomarketing foi usado pela primeira vez em 1996 no Brasil, pelo consultor de empresas Saul Bekin, que notou que a empresa onde trabalhava contava com baixa integração entre os colaboradores dos diversos departamentos, assim como visões diferenciadas das responsabilidades de cada um, pois não conheciam a fundo a organização onde trabalhavam, sendo necessária uma solução que não constava nos livros da época. Temos então que:

Endomarketing tem por objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais, e principalmente, a comunicação interna. (BRUM, 2010, p. 21)

Morais e Soares (2015) defendem que muito do que o cliente adquire corresponde a ações e ao desempenho humano daqueles que o produziram, o que se traduz no pensamento que indiretamente o produto ou serviço é o funcionário que o produziu.

Brum (2010), comenta que 50% da felicidade de uma pessoa se dá por questões genéticas, 10% por acontecimentos diversos da vida e 40% por suas ações e modo de pensar. Assim não se pode transferir para a empresa a responsabilidade da felicidade dos indivíduos, cabendo a cada um buscar sua própria satisfação. Mesmo assim, a empresa é feita de pessoas, e deve fazer o possível para oferecer o ambiente necessário para que o colaborador cresça e se desenvolva, oferecendo informações claras e que gerem valor para as pessoas. A autora elenca ainda que o público interno hoje não é tão somente aqueles contratados, mas também os terceirizados, os acionistas, a família dos empregados, os aposentados, entre outros, sendo aconselhável fornecer informações a todos aqueles que possam fazer parte da empresa.

Costa (2014, p. 55) cita que “os objetivos do Endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização”.

Brum (2010) menciona ainda que é necessário não confundir comunicação interna com Endomarketing, ou marketing interno, visto que toda empresa lança mão de comunicação interna ao enviar um e-mail, ou dar algum informativo ao seu público interno, ao que Endomarketing é o processo onde a comunicação é repassada usando técnicas de Marketing e estratégia para que seja assimilada e aceita.

Identificadas as diferenças, é necessário conhecer os meios para que as políticas de Endomarketing obtenham resultados. Brum (2010), defende que o Endomarketing estratégico deve se basear em tópicos que nortearão a organização da comunicação nas empresas, destacando-se o posicionamento interno, o planejamento de conteúdo e os canais informativos. Sobre o posicionamento interno, a autora expõe:

Assim como uma empresa deve posicionar-se de dentro para fora, no que diz respeito ao mercado, também deve posicionar-se para dentro, em relação ao seu público interno. (...)Posicionamento é o ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor, neste caso, o empregado. (BRUM, 2010, p. 160)

Entretanto, este posicionamento está intimamente ligado à posição que a empresa ocupa no mercado, assim como com seus objetivos e visão, não devendo contradizer os mesmos, e baseando-se no diferencial em relação à concorrência, ou as vantagens oferecidas pela mesma. Isto é, uma empresa só deve repassar aos seus funcionários aquilo que realmente tem condições de cumprir, por exemplo, não deve vender a política de ser líder de mercado, ou constar que está eleita entre as melhores empresas para trabalhar se realmente não a for.

Sobre o Slogan, a autora cita que é a frase que representa o posicionamento, podendo estar associada às assinaturas, ou junto aos canais oficiais de comunicação. Geralmente está associado ao slogan externo, usado no marketing mercadológico da organização.

No planejamento de conteúdo, deve-se dividir as informações em blocos de conteúdo, como por exemplo, gestão de pessoas, “Gestão Ambiental; Diretrizes e Normas da empresa; etc,” novamente refletindo as particularidades da empresa, visto que cada empresa terá um grau de importância maior ou menor para certo conteúdo, dependendo de seu *modus operandi*.

Por fim, é necessário identificar qual o canal informativo mais eficaz, para que a empresa consiga transmitir todas as informações ao público alvo, o que diante dos inúmeros meios, acaba se tornando um desafio para a organização. A empresa deve estar atenta não somente aos custos, visto que as vias eletrônicas, se tornaram saturadas, devido as inúmeras mensagens que as pessoas recebem todos os dias, sendo fácil a elas delegar para segundo plano informativos da empresa, que podem julgar “mais do mesmo”.

A sugestão que Brum (2010) nos oferece é que sejam usados modos diversos, como revistas e jornais corporativos e informativos de parede, atingindo o maior número de pessoas, e quando usando os meios online, tais como o e-mail, lançar mão do uso de títulos criativos e inovadores, que despertem a vontade do colaborador em ler e internalizar aquela mensagem.

Tendo em mente o planejamento da comunicação interna, é possível então tomar medidas para consolidá-la, sendo necessário para comunicar antes de tudo ser capaz de ouvir.

Costa (2014) ressalta que a área de Endomarketing precisa ouvir o que os colaboradores, cabendo aos profissionais responsáveis não só ficarem nos escritórios, mas sim gastar a maioria de seu tempo entre os colaboradores, averiguando quais são suas necessidades e desejos.

O autor cita ainda que para uma eficiência na comunicação, é necessário que ela seja constante, seja ela com notícias boas ou más, pois é muito importante usar de transparência junto aos colaboradores, assim eles sentirão que a empresa leva em conta sua opinião, além de que é honesta com eles, assim como não repassar somente informações novas, sendo vital que em épocas sem nenhuma novidade estrondosa manter os canais de comunicação funcionando, usando de estratégias diferentes, tais como o anúncio de propagandas internas da empresa ou campanhas de motivação.

França (2007) menciona que para captar a percepção do cliente interno é necessário conhecê-lo de modo mais profundo, pois cada pessoa tem seus interesses,



valores, crenças e princípios, sendo necessário ao pesquisador compreender a cultura organizacional da empresa, e visto que é papel do endomarketing construir uma identidade forte e difundir uma linguagem corporativa homogênea para a empresa, é inegável que o endomarketing ajuda a concretizar a cultura, valorizando e divulgando os efeitos positivos da organização.

Sendo o Endomarketing tão intrinsecamente ligado à cultura organizacional, passemos a ela na próxima sessão.

### **Cultura Organizacional**

Para Robbins (2010, p. 501), “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”, sendo que o autor adiciona que a cultura organizacional também diz respeito ao modo como os funcionários identificam as características culturais da empresa, e não ao fato de identificarem-se ou não com elas. Já para Koontz e Weihrich, (1999) *apud* Hernandez, Cardenaz e Campos (2016) a cultura organizacional é o padrão de valores, crenças e comportamentos que os membros de uma organização compartilham, e pode ser identificada no que os colaboradores falam, pensam e fazem dentro da organização. A cultura de uma organização é bastante sólida, demorando a se modificar, e envolve o recebimento e transmissão de sabedoria, conhecimento, crenças e comportamentos, durante um grande período de tempo.

Os autores elencam ainda que toda organização adota uma personalidade legal, o que permite que seja identificada, e a converte em um grupo social, formado por pessoas com as mais diferentes culturas, ideias e objetivos, mas entretanto, quando se juntam à empresa, compartilham esforços para alcançar os objetivos organizacionais, missão e visão. Hernández *et al* ressalta ainda que a missão e visão da organização devem estar em sintonia com o modo de agir e pensa dos seus componentes colaborativos, sendo muito importante que todos envolvidos estejam cientes destes dois elementos, assim como da unanimidade quanto ao esforço coletivo para o alcance dos mesmos.

A cultura, segundo Machado (2014) é percebida ainda na sua linguagem e nos padrões de comunicação usados por seus membros, sendo distintos em cada empresa. Fazem parte da cultura também toda simbologia tais como cerimônias e normas.

Sendo a empresa formada por pessoas com as mais diversos origens, costumes e preferências, não é incomum que dentro da organização sejam criadas subculturas que se ligam a cultura dominante, refletindo as particularidades do grupo que a compõe, tal como os funcionários de um setor ou trabalhadores com hobbies em comum. Robbins (2010) cita que a cultura dominante é aquela que se sobressai às outras, dando as características que definam cada firma, já a subcultura contém valores específicos a si, somados aos valores essenciais da cultura dominante. Ainda sobre a cultura organizacional, não há melhor termômetro para medi-la, do que através do clima organizacional, explicado na sequência.

### **Clima Organizacional**

Robbins, Judge e Sobral (2010) definem o clima como percepções comuns que os colaboradores de determinada organização têm com esta e com seu ambiente de trabalho. O autor ressalta que o clima é um aspecto da cultura organizacional como um todo, ressaltando que quando todos os empregados tem o mesmo sentimento geral sobre o que é ou não importante na empresa, ou do quanto as condições estão satisfatórias tendem a se sentirem mais motivados, envolvidos, comprometidos e satisfeitos com seus empregos.

Robbins *et al* (2010) cita ainda que uma pessoa que encontre um clima positivo, tende a esforçar-se para realizar um bom trabalho, assim como acredita que seus colegas apoiarão seu esforço e sucesso. Outro ponto interessante mostrado pelo autor, é de que o clima organizacional afeta ainda hábitos, ao que dá como exemplo um clima de segurança na empresa, onde sendo este positivo, os trabalhadores tendem a seguir normas de segurança e preocuparem-se mais com o uso de equipamentos de proteção individual, ainda que individualmente não costumem dar tanta importância a sua própria segurança.

Já para Bizarria *et al* (2016), o clima organizacional está relacionado ao nível de satisfação experimentado pelo trabalhador, que o percebe baseado em elementos e fatores presentes em seu ambiente de trabalho, podendo percebê-lo como favorável ou desfavorável em relação ao trabalho como um todo, ou relacionado a aspectos específicos que formam o clima.

Pode-se averiguar que as definições para o clima organizacional são muitas, entretanto Luz (2012) ressalta que há três palavras-chave que costumam se sobressair em relação aos outros conceitos, são elas: a Satisfação, a Percepção e a Cultura (Organizacional). O autor explica que a satisfação está sempre ligada ao estudo de clima organizacional, sendo este intimamente ligado ao grau de satisfação dos trabalhadores da empresa; o segundo termo, percepção, diz respeito ao modo que os trabalhadores percebem os diferentes aspectos da empresa que lhes influenciam na jornada de trabalho. Aqui é interessante ressaltar que a percepção por parte dos colaboradores pode ser tanto positiva ou negativa, sendo o clima via de regra também bom ou ruim baseado nesta percepção; por fim, o terceiro termo o qual é quase unânime entre os autores é a Cultura Organizacional, o qual muitas vezes é usada como sinônimo para clima, o que não está incorreto, visto que a cultura influencia muito a maneira de agir e pensar dos colaboradores da empresa, sendo influenciada ainda por valores e crenças não só das pessoas, mas também da região onde se encontra inserida.

Sobre a manifestação do clima organizacional, Luz (2012) cita que existem três tipos de clima organizacional. O clima bom acontece quando os funcionários se identificam com a empresa e seus objetivos, indicando a mesma para outros trabalhadores, e sentem orgulho de fazer parte desta. Baixo *turnover* e alto tempo de permanência são indicadores deste tipo de clima. O clima pode ainda ser prejudicado, o que ocorre quando há características continuadas de tensão, discórdia, e desinteresse pelo trabalho, entre outras. Este clima é fatigante para o trabalhador e a gerência, podendo evoluir para um clima ruim. No clima predominantemente ruim, as características negativas da empresa são acentuadas, o que faz com que haja um alto nível de turnover, e que ex-funcionários inclusive a omitam de seus currículos, com medo de serem malvistas por ter trabalhado na organização.

Há alguns pontos que mostram que o clima da organização está bem ou mal, Luz (2010) elenca indicadores para tal, sendo eles: o nível de turnover, aonde quanto maior a rotatividade, mais problemática está o clima da empresa; o absentéismo, onde novamente uma empresa onde trabalhadores sempre inventam desculpas para não trabalhar deve averiguar se não há problemas no clima; programas de sugestões mal sucedidos, aonde os funcionários não reagem positivamente em número e qualidade como o esperado; a avaliação de desempenho pode mostrar também que os funcionários estão desmotivados

e apáticos em relação a empresa; e por fim o desperdício de material, sendo uma forma silenciosa de rebeldia contra a empresa, dando prejuízo de forma velada.

## **Procedimentos Metodológicos**

Buscando atingir o objetivo geral do estudo em questão - Verificar, na Metodologia de Gestão Aberta, na Administração do SESC, quais ações implementadas que podem ser identificadas como de Endomarketing – adotou-se um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, tendo em vista as características da investigação de comportamentos, atitudes e opiniões de participantes. Conforme Gil (2012) a pesquisa descritiva busca descobrir a existência de variáveis que se associam, através de levantamento de opiniões e atitudes do grupo. Já sobre o estudo qualitativo, Martins e Theóphilo (2009) ressaltam que numa pesquisa qualitativa é necessário que o pesquisador se insira no ambiente que pretende pesquisar, assim como há a preocupação não somente com o resultado, mas com todo o processo que o causou.

O método escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso, tendo em vista recair sobre um pequeno grupo de indivíduos no seu ambiente natural de atuação, no caso, de trabalho profissional, isto é, busca compreender especificamente as políticas caracterizáveis como Endomarketing no Sesc – Santana do Livramento. sem a pretensão de ampliar seus resultados ao universo de semelhantes. De acordo com Gil (2012) um estudo de caso caracteriza-se pelo estudo aprofundado de um ou poucos objetos, o que permite seu conhecimento detalhado, pois permite ao pesquisador maior interpretação em relação ao ambiente e pessoas estudadas, elencando os motivos e percepções individuais que acabam por formar o coletivo organizacional, e os rumos empresariais por conta disso.

No que diz respeito à população-alvo do estudo, buscou-se entrevistar colaboradores de diversos setores do Sesc Unidade Santana do Livramento, por critério de conveniência, selecionou-se quatorze servidores, a metade do total, sendo no mínimo um de cada área da organização. O Sesc Santana do Livramento foi escolhido por possuir um conceito de empresa reconhecida pela comunidade como uma “boa empresa” para se trabalhar, sendo inclusive a 3ª melhor empresa para trabalhar no Estado, segundo a pesquisa da “*Great Places to Work*”. Quando as características da população entrevistada, assim como foram divididas as entrevistas em relação a área que fazem parte estão contidas no quadro a seguir:

<b>Área de atuação do Servidor</b>	<b>Quantidade de entrevistados</b>	<b>Cargo ocupado pelos entrevistados</b>
Gerência	2 entrevistados	Gerente e Subgerente
Área da Saúde	1 entrevistado	Dentista da Unidade
Serviço de Atendimento ao Consumidor	2 entrevistados	Atendentes ao público
Biblioteca	2 entrevistados	Bibliotecária e Auxiliar de Biblioteca
Portaria	2 entrevistados	Porteiro da manhã e Porteiro da Tarde

Serviços Gerais	2 entrevistados	Auxiliar de Limpeza e Técnico em Manutenção
Área de Ensino	1 entrevistado	Professor do Sesquinho
Academia	1 entrevistado	Instrutor de Educação Física
Área de planejamento de eventos	1 entrevistado	Técnico em Esporte e Lazer

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quanto à coleta de dados, foram realizadas entrevistas, com o auxílio de dois questionários semiestruturados (ANEXO A e ANEXO B), adaptados da pesquisa de Machado(2014), que se diferenciam em questionário A, aplicado aos colaboradores do Sesc, contendo dez perguntas, que buscavam responder o objetivo específico - detectar quais as ações de endomarketing estão presentes no dia-a-dia e qual a percepção dos colaboradores em relação as mesmas e outras ações que não estão expressas mas estão sendo operacionalizadas. O segundo questionário, B, contém onze perguntas, contando com uma pergunta específica sobre Gestão com Livro Aberto, o qual foi usado para entrevistar o gerente da Unidade do Sesc em Santana do Livramento, e buscou responder ao segundo objetivo específico “Investigar junto a gerência do Sesc Santana do Livramento, o que é Gestão Aberta como ela ocorre e quais as ações que são identificadas como de endomarketing”.

Para a análise dos dados obtidos com as entrevistas, foi usada a Análise de Conteúdo, considerada adequada para este tipo de estudo onde os dados qualitativos encontram-se imersos em textos, no caso, as transcrições das entrevistas, e as respostas dos questionários respondidos pelos participantes. Segundo Bardin (2011, p. 15), a Análise de Conteúdo “é um conjunto de instrumentos metodológicos [...], que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Por este motivo, a análise de conteúdo propicia a interpretação de toda uma gama de aspectos que em um primeiro momento encontram-se ocultos, ainda que essenciais para a correta identificação dos objetivos, quando entrevistando pessoas.

Assim, seguindo esses fundamentos teórico-metodológicos, foram transcritas as respostas de todos os colaboradores e da gerência, ao que então foi feita uma contagem do número das palavras que se repetiam, conseqüentemente sendo analisada sua relevância. A análise da relevância e repetição das palavras propiciou a elaboração de três categorias de análise, não-a-priori, que buscaram analisar a fundo cada assunto relevante para a resposta dos objetivos geral e específicos. Resultaram assim definidas as categorias de análise: (1) Endomarketing; (2) Motivação dos Trabalhadores; (3) Gestão Aberta e Comunicação”.

## **Resultados**

### **Categoria de análise Endomarketing**

Logo na primeira análise dos dados, ficou evidente que o tema Endomarketing é usado extensivamente como ferramenta de comunicação, engajamento e motivação pelo Sesc, sendo que havia conhecimento do tema por parte de todos os entrevistados. Resultados que encontram aderência à visão de Costa (2014) para quem o Endomarketing significa uma filosofia de tratamento dos empregados da forma semelhante ao tratamento dedicado aos clientes da organização.

Quanto ao planejamento das ações de Endomarketing, se pôde inferir a partir dos dados coletados nas entrevistas, que a opinião dos entrevistados quanto à existência de planejamento das ações de Endomarketing na empresa é unânime. Todos os colaboradores entrevistados acreditam que o planejamento começa através da unidade operacional central do Sesc, que se localiza na cidade de Porto Alegre, que elabora os parâmetros a serem seguidos por todas unidades locais. A partir daí, há um colaborador, chamado de “multiplicador de Endomarketing”, o qual é o responsável dentro da unidade de adaptar para a realidade e necessidade de Santana do Livramento as diretrizes enviadas pela unidade localizada na capital do Estado, conforme explicitado pelo Entrevistado 7: “hoje as ações de Endomarketing tem uma orientação que vem do nosso departamento regional [...] e algumas coisas que nós fazemos aqui na unidade, que a multiplicadora implementa aqui.” Tais resultados encontram coerência com a ideia de Koontz e Weihrich, (1999) *apud* Hernandez, Cardenaz e Campos (2016) de que toda organização adota uma personalidade legal, o que permite que seja identificada, e a converte em um grupo social, formado por pessoas com as mais diferentes culturas, ideias e objetivos, mas entretanto, quando se juntam à empresa, compartilham esforços para alcançar os objetivos organizacionais, missão e visão.

No que tange a execução das ações de Endomarketing, apenas o Entrevistado 12 mostrou opinião contrária ao resto dos colaboradores entrevistados, informando que “a execução se dá pelo gerente e subgerente da unidade”. Os demais entrevistados citaram que a responsável pela execução e adaptação das políticas de Endomarketing é a supervisora pedagógica da unidade, a qual é chamada de “facilitadora de políticas de Endomarketing”, visto que essa profissional é reconhecida pelos colaboradores como a responsável por receber as informações e parâmetros da unidade central em Porto Alegre, e repassá-los para os colaboradores, assim como organizar os eventos relativos a aniversários e datas comemorativas, estes eventos são planejados abertamente junto à gerência e deles fazem parte toda a força de trabalho da unidade, sendo eventos alusivos à datas comemorativas tais como a comemoração dos setenta anos do Sesc, aniversários e feriados. Segundo o Entrevistado 8: “[...] As ações do Sesc são positivas, porque o pessoal gosta de ganhar um agrado, tipo Dia dos Pais, Natal, quem não gosta né? (...)”, informando que é política da empresa oferecer presentes a todos os seus funcionários nas respectivas datas, como dia dos pais, aniversário e Natal.

Isto contém coerência com a afirmação de Costa (2014) de que para ocorra uma na comunicação eficiente, é necessário que ela seja constante, seja ela com notícias boas ou más. Isto se torna importante, pois o uso de transparência junto aos colaboradores, proporciona a percepção de que a empresa valoriza sua opinião, além de que é honesta com eles, pois não repassa apenas informações novas, mesmo em épocas sem nenhuma novidade estrondosa, mantém os canais de comunicação funcionando, usando de estratégias diferentes, tais como o anúncio de propagandas internas da empresa ou campanhas de motivação.

Quando questionados sobre quais as políticas de Endomarketing são as mais significativas na organização, houve divisão entre os entrevistados, sendo as mais citadas a comunicação e a comemoração de datas festivas, por exemplo, o Entrevistado 2 ressalta que: “(...) as ações são positivas, todos acabam participando, se alguém não participa, ou é porque está de folga, ou viajando (...)”; com o Entrevistado 9 adicionando: “(...) é uma maneira de a gente sair do ambiente de trabalho, a gente descontra, sai daquela rotina de trabalho, pra poder tá ali junto com o outro(...)”; sobre a comunicação, o Entrevistado 7 elencou: “[...] as ações de Endomarketing são campanhas muito voltadas a comunicação, ferramentas de comunicação, porque hoje a comunicação é uma necessidade de linkar os interesses das corporação com a execução na ponta, do pessoal operacional [...]”. Já o

Entrevistado 4: declarou que“(...)Nos sentimos mais motivados, há uma integração, a gente se conhece mais(...)”, opinião ratificada na fala do Entrevistado 6: “(...) Acho que essas ações geram motivação, os funcionários se sentem bem aqui, se sentem em casa, não é somente um local de trabalho. Eu acho que do Endomarketing, o maior resultado é a motivação(...)”. Respostas que, também, encontram aderência com o referencial teórico onde um dos objetivos do Endomarketing é promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização (COSTA, 2014). Porém, chama a atenção a percepção dessas ações de Endomarketing como que, parecendo apenas ações, e não políticas propriamente ditas, pois os respondentes limitam-se a declarar as comunicações. Na fundamentação, Brum (2010) alerta para ter-se o cuidado de não confundir comunicação interna com Endomarketing, ou marketing interno. Isto porque a maioria das empresas lança mão de comunicação interna ao enviar um e-mail, ou dar algum informativo ao seu público interno, enquanto que Endomarketing é o processo onde a comunicação é repassada usando técnicas de Marketing e estratégia para que seja assimilada e aceita. Esse registro é feito a título de observação do pesquisador no intuito de reflexão, mais do que uma descrição interpretativa.

Na entrevista, foi questionado ainda como os colaboradores conseguem perceber o retorno das ações de Endomarketing, isto é, de que maneira, positiva ou negativa, as ações de Endomarketing transformam o ambiente organizacional do Sesc Santana do Livramento. A resposta quanto à positividade foi unânime, com todos os quatorze entrevistados elogiando as ações, exemplificado pela fala do Entrevistado 3: “É difícil ter alguma coisa negativa, todos os eventos são positivos, a gente sempre tá comemorando datas, tudo que é feito é para melhorar, não vejo ponto negativo, nem acredito que os outros funcionários vejam assim também [...]” e ressaltando novamente o quanto eram positivas. A melhora do Clima Organizacional foi citada na fala do Entrevistado 7:

“As ações de Endomarketing “(...) contribuem muito para o clima organizacional, porque o facilitador, enquanto ele tá circulando no meio dos colaboradores, e disseminando a informação, um calendário de eventos, de datas comemorativas, ele acaba sendo um vetor de clima positivo e integração(...)” (Entrevistado 7 )

Por fim, quando solicitados sobre a importância da Cultura Organizacional, houve unanimidade no relato de que a Cultura Organizacional do Sesc é importante, revelando, inclusive, o que parece uma “emoção” por parte dos funcionários sobre o modo de gerir do Sesc, como manifestado pelo Entrevistado 10 adicionando: “[...] No que se refere a uma empresa, essa horizontalidade que tem aqui é o paraíso, a liberdade de bater na porta do chefe e dizer que algo não está legal. Ele é bem receptivo, e isso é importantíssimo [...]”, o que vai ao encontro do que diz o Funcionário 9: “[...] a gente sabe que tem alguém acima de nós na hierarquia, a gerência, mas eles são bem acessíveis [...]”. Sobre a cultura, o Entrevistado 5 ressaltou ainda sobre a valorização do trabalhador dizendo: “[...] Eu acho importantíssima a Cultura Organizacional, aqui quando tu entra tem uma recepção, depois dos três meses uma integração, te apresentam o sistema, como funciona tudo [...]. Esses relatos são coerentes com a teoria de que a cultura organizacional representa um sistema de valores compartilhados pelos membros da organização que a diferencia das demais, bem como se refere ao modo de como os funcionários identificam as características culturais da empresa, de acordo com Robbins (2010).

## **Categoria de análise Motivação dos Trabalhadores**

Pode-se inferir pelo anteriormente demonstrado, que as ações de Endomarketing quando bem executadas, podem causar uma elevação significativa na motivação dos trabalhadores, e possibilita que se sintam parte integrante das decisões da empresa, se apropriando das decisões e estando sempre a par delas.

Nas entrevistas realizadas junto a força de trabalho do Sesc Santana do Livramento pôde-se observar que a maioria dos colaboradores entrevistados se sentem valorizados e que suas opiniões são levadas em consideração. Em acréscimo à motivação dos funcionários, o Entrevistado 13 parece aliar a capacidade de aprendizagem proporcionada pela empresa, ao revelar que: “A gente tem muita capacitação pelo Sesc, vamos para Porto Alegre para aprender com tudo pago. A motivação vai lá em cima, tu ver a empresa te dando retorno, tu vê que é reconhecido [...]”, também sobre capacitações. O Entrevistado 5 adiciona: “[...] Com certeza nos sentimos motivados, porque qual é a empresa que paga pros funcionários serem capacitados? Acho que o Sesc é a única empresa em Livramento que faz isso(...)”. Já quanto à opinião e tomada de decisões, todos os entrevistados comentaram que a gerência é muito acessível e costuma escutar todas as sugestões, sendo que para mudanças que demandam mais recursos, tanto financeiros quanto de pessoal maiores, existe o banco de ideias, que é uma ferramenta aonde qualquer colaborador, de qualquer unidade do Sesc pode deixar registrada sua opinião e sugestões, mas que a maioria das opiniões que são postas em prática são dadas de forma informal, ao que é estudada a viabilidade econômica e social da ideia, conforme citação:

“O banco de ideias é formal, que é registrado, tem um filtro no setor de planejamento e qualidade, esse tem toda uma estrutura, uma sistemática. Mas tem muita coisa que a gente faz local, através das reuniões e executa, sem muitas formalidades. Dependendo de como é a exigência de recursos, a gente executa[...]” (Entrevistado 7)

No caso de a gerência não estar de acordo com alguma ideia dada por um colaborador, mesmo assim, ela busca não desmerecer o colaborador, conforme mostra a resposta do Entrevistado 8: “[...] Nosso gerente é bem aberto pra isso, entende? Ele não é um chefe, é um líder. Ele sempre houve o que a gente acha, se ele não tá de acordo, ele diz: A gente pode estudar, vamos amadurecer a ideia [...]”.

Quanto às ferramentas usadas para expressar a opinião, os colaboradores citam principalmente as reuniões gerenciais, como demonstra o dito:

“A gente tem reuniões gerenciais de 3 em 3 meses, onde cada área apresenta o que está acontecendo dentro da sua, então é algo muito importante essa troca de informações, aí eu não tô conseguindo acessar aquele cliente, o colega vem e me fala “tu pode fazer dessa forma”, então existe uma troca de ideias muito forte dentro da empresa. Todos dão sua opinião, não é porque é da limpeza que não pode dar opinião, todos trabalham juntos[...]”.

Sobre a mensuração de indicativos quanto a motivação, desenvolvimento e clima organizacional, o Sesc conta com um programa onde é desenhado um mapa das habilidades do colaborador, conforme o dito:

“A gente tem o revelação, outro programa de RH, é desenhado um mapa, com toda evolução do colaborador. Nesse revelação eles questionam como tá sendo o desenvolvimento, se tem alguma coisa a melhorar, como tá teu desenvolvimento na área de cursos e estudo. E eu acho isso muito importante,

pois não só o gestor consegue acompanhar, mas nós também, sobre como está sendo o desenvolvimento dentro do Sesc.” (Entrevistado 6)

O Entrevistado 1 comenta ainda que “[.] é feita uma pesquisa-clima, e nessa pesquisa são feitas diversas perguntas, uma dessas perguntas é de satisfação, com a empresa, com o todo, com os técnicos, com os colegas [...]”.

Entretanto, o entrevistado 13 teceu críticas ao modo de ascensão corporativa da empresa, chamando o processo de “engessado”, ao que ressaltou que não há muitas maneiras de crescer na empresa

O Entrevistado 7 ressaltou ainda que o Sesc tem mudado um pouco sua visão, que antes era completamente focada no comerciário, cliente mor da organização, conforme explicitado:

“[...]O Sesc vem trabalhando já, há vários anos a questão de qualidade de vida do trabalhador, e o Sesc busca gerar certo tipo de conforto pro colaborador, porque antes era pensado mais a satisfação do cliente né, então isso começou a ser implementado, e deu reflexo muito forte na pesquisa de satisfação do Sesc. Então são coisas que o Sesc começou a olhar um pouquinho mais pra dentro, e ajudou na motivação, ajudou em tudo né.[...]”

Esses excertos revelam, na sua maioria o que parece ser consenso de que existe, de fato, na organização um clima favorável à motivação dos colaboradores. Isso pode ser suportado pela teoria de que, apesar de não se poder transferir para a empresa a responsabilidade da felicidade dos indivíduos, fica a cargo de cada um buscar sua própria satisfação. Mesmo assim, a empresa é feita de pessoas, e por isso mesmo, deve se empenhar o possível em oferecer o ambiente necessário para que o colaborador cresça e se desenvolva, oferecendo informações claras e que gerem valor para as pessoas.

### **Categoria de análise Gestão Aberta**

Na categoria de análise Gestão Aberta, além do que foi observado nas entrevistas junto aos colaboradores da empresa, que ressaltaram como o modo gerencial da unidade Sesc Santana do Livramento é horizontal e acessível, e como toda informação é recebida por todas as esferas operacionais, foi realizada, na entrevista com o gerente da unidade, fazendo-lhe uma pergunta do questionário, exclusiva para ele.

Como resposta, o gerente da unidade Sesc Santana do Livramento, declara que a Gestão Aberta começa com o Sistema da Qualidade do Sesc, que traz, em dois documentos, a política da transparência e a gestão aberta:

- 1) Diretrizes do quinquênio 2016-2020, item 4. Ênfase nos Processos de Gestão e Planejamento, fala em consolidar uma visão estratégica, sistêmica e participativa do planejamento e garantir a modernização e a melhoria da gestão;
- 2) Princípios do Sesc/RS, item Transparência, fala que devemos trazer à tona a verdade e prezar por ela.

O gerente ainda comenta que é “percepção” do Sesc que a informação tratada de maneira honesta, transparente e democrática, cria o comprometimento e o sentido de pertencimento de todos os colaboradores para a busca de resultados, não só específicos da área, mas também os estratégicos. A organização possui ainda um sistema informatizado que importa os dados e transforma em gráficos, tornando possível a gestão de resultados. Este sistema está disponível a todos os colaboradores e, os técnicos de área precisam realizar análises e planos de recuperação. Conforme citado anteriormente na pesquisa, a unidade se reúne a cada três meses, aonde todos os resultados e desempenhos do período são discutidos, dando a oportunidade de opinião a todos. Além disso, há um painel de desempenho atualizado mensalmente, e disponível para visualização na sala



da gerência, aonde são expostos os gráficos, resultados e metas esperados pela organização.

Essas revelações podem ser apoiadas no fundamento de que, segundo Case *apud* Araujo (2008), a gestão tipo livro aberto prima pela transparência e abertura das informações, atualizada e corretas, para seu público interno, viabilizando que a todo momento as pessoas estejam cientes da posição da organização, envolvendo-se mais profundamente com esta. Ainda de acordo com o autor, é preciso que a empresa assegure um ambiente de plena confiança aos seus colaboradores, possibilitando que estes se comprometam e saibam de sua importância na sobrevivência da organização. Outro fator relevante, na sua visão, é o emprego de tecnologias de informação e comunicação (TICs), de vital importância, para a disponibilização do acesso às informações dentro da empresa, com velocidade e abrangência.

### **Categoria de análise Comunicação**

Respondendo a essa categoria expõe o Entrevistado 1:

“Eu acho que a comunicação interna pra nós, nós temos muitas ferramentas, tem o e-mail, o whatsapp, é uma comunicação muito ágil, eu acredito que não tenha dificuldade nessa parte. Até porque os trabalhos aqui são sempre integrados, a cultura, com o dentista, com a médica. A pessoa está fazendo o evento, mas todo mundo tá sempre dando o suporte. (Entrevistado 1)

O Entrevistado 7 ressaltou que a comunicação organizacional é sempre um desafio a ser superado, mas que a unidade busca sempre refinar os processos de comunicação, e citou novamente a importância do Endomarketing e seu papel quanto a informação:

“ Há uma importância do Endomarketing sem dúvida nisso, e além disso temos painéis de comunicação, reuniões periódicas, nós temos comunicação do Regional diretamente aos colaboradores através da intranet, então são vários meios para que a informação se dissemine na organização. E opinião minha, mas o Endomarketing tá diretamente ligado com a comunicação, é o trabalho mais importante dele.” (Entrevistado)

Essas assertivas parecem estar de acordo com a visão de Brum (2010) na qual o Endomarketing tem o objetivo de realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais, e principalmente, a comunicação interna.

Quanto ao modo como a comunicação se dá dentro do Sesc Santana do Livramento, os colaboradores citam que há duas maneiras: a formal e a informal. A comunicação formal se dá principalmente através de e-mail e telefone, mas que essa comunicação serve mais para fins de registro, como cita o Entrevistado 1: “[...] A formalidade se dá através do e-mail, até para que haja um registro daquela informação,, até pq a gente é auditado né, tem que ter esse registro [...]”. Também citada como comunicação formal é a realização de reuniões da gerência com os trabalhadores, aonde são passados os resultados e objetivos, assim como um *feedback* pessoal.

Na visão de Brum (2010), é preciso que sejam usados modos diversos de comunicação, como revistas e jornais corporativos e informativos de parede, atingindo o maior número de pessoas, e quando usando os meios *online*, tais como o e-mail, lançar mão do uso de títulos criativos e inovadores, que despertem a vontade do colaborador em ler e internalizar aquela mensagem.

Por outro lado, o Entrevistado 6 comenta que pessoas que efetuam um trabalho mais operacional, por falta de tempo não tem tanto acesso a informação: “[...] As vezes as pessoas sabem que tem alguma coisa, mas principalmente o pessoal dos serviços gerais e portaria, esses colegas até tem acesso a informação, mas as atividades deles diárias impedem eles a ter acesso maior aos avisos, essas coisas(...)”, sendo os problemas de comunicação trazidos à tona pelo Entrevistado 9, que comenta que na sua área de atuação (Atendimento ao Consumidor), algumas vezes a informação chega atrasada, ou com divergências quanto a informação real, ao que tal divergência foi confirmada pelo Entrevistado 10, que comentou a dificuldade de informações entre os diferentes setores:“(...) a divergência de informações né, a questão de vagas ou algum cancelamento de vagas, as vezes falha nisso de um setor pro outro, porque tu fala com os colegas lá de baixo 8 horas da manhã, e vai falar de novo 5 horas da tarde. A dificuldade seria mesmo essa troca de informações entre os setores [...]”. Na fundamentação, deste estudo não há referências claras a respeito de dificuldades de comunicação em função da “falta de tempo” dos servidores.

Sobre a comunicação informal, se destacam dois meios de disseminação de informação, o uso do Whatsapp e a conversa boca-a-boca entre um colaborador e o outro. O entrevistado 7 comenta que por ser uma unidade pequena, é muito fácil e acessível conversar diretamente com os colegas: “[...] a comunicação de corredores, a proximidade que nós temos aqui né, nós temos uma proximidade muito grande, então a proximidade é uma realidade, buscamos trabalhar muito próximos, circular pelos setores, tomar decisões que todos se envolvam [...]”. O Entrevistado 9 deu importância ao uso do Whatsapp, como ferramenta de aproximação dos colaboradores da empresa: “Nós usamos o Whats, que tem o grupo com todos os colegas do Sesc. Até porque não tem como reunir todos colegas ao mesmo tempo, cada um trabalha num horário né, aí fica mais fácil [...]”.

Por fim, o Entrevistado 2 citou novamente a abertura e horizontalidade da gerência e colegas de empresa em relação a comunicação: “O retorno é muito rápido e breve, tendo facilidade de se comunicar pessoalmente, e a gente tem a abertura de chegar até a gerência, na hora tu é recebido, aqui não tem essa dificuldade de marcar hora com a gerência, aqui a gente já tem esse diferencial [...]”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através desta pesquisa, foi possível compreender como ocorrem as ações de Endomarketing na unidade Sesc – Santana do Livramento, assim como os resultados destas ações na visão de seus colaboradores, foi averiguada ainda a percepção em relação à comunicação, aos fatores motivacionais e a gestão aberta. A empresa tem, na unidade regional localizada em Porto Alegre, uma área do RH responsável por elaborar e repassar políticas e diretrizes de Endomarketing para as unidades operacionais, por isso todos os colaboradores entrevistados, independente de grau de formação, estavam apropriados do tema, tendo conhecimento do que significava o termo e quais ações se identificavam com o termo. Conforme o que foi constatado, há um alto nível de engajamento da força de trabalho da unidade, que considera que o Sesc não é somente uma empresa, e sim um exemplo de como uma organização deve funcionar. Conforme podemos retirar da fala da maioria dos entrevistados, há um sentimento de pertença e orgulho em fazer parte da equipe do Sesc.

Em relação ao primeiro objetivo específico desta pesquisa: “Detectar quais as ações de endomarketing estão presentes no dia-a-dia e qual a percepção dos colaboradores em relação as mesmas e outras ações que não estão expressas mas estão sendo operacionalizadas”, pôde-se confirmar que as características que mais se acentuam no Sesc, e que tem ligação com o Endomarketing foram a comunicação, a transparência e participação na gestão e a motivação dos funcionários.

Quanto a comunicação, o Sesc vai ao encontro do que defende Brum (2010), de que para que haja um engajamento por parte dos funcionários, o Endomarketing deve basear-se em ferramentas de comunicação diversas e que chamem a atenção dos colaboradores, o que o Sesc faz quando usa não só as ferramentas formais, tais como reuniões gerenciais e e-mail, mas também dá grande importância para os aspectos informais da informação, levando em consideração opiniões passadas por Whatsapp e por conversas de corredor. A comunicação se mostrou de extrema importância também entre os setores, principalmente quando em época de realização de eventos, pois conforme citado pelos entrevistados, ainda que haja algum setor que lidere a execução do projeto, todos os demais lhe oferecem apoio caso necessário.

Quanto a predominância dos meios de informação, os entrevistados ressaltaram novamente o uso de e-mail e reuniões para obtenção de informações formais, e o Whatsapp e conversas de corredor para as informações informais. Quando solicitados se havia alguma dificuldade de comunicação dentro da organização, doze dos quatorze entrevistados relataram não perceber dificuldades, entretanto os outros dois relatam que há dificuldade de a informação chegar no tempo necessário para que seja repassada aos clientes. Ainda sobre a comunicação, foi identificado que ainda que hajam dificuldades, o Sesc está constantemente buscando reduzir as lacunas comunicativas, e que as ações de Endomarketing tem papel fundamental neste quesito.

Quanto ao quesito transparência e participação, as entrevistas no Sesc confirmam a obra de Costa (2014) que afirma a importância de os gestores não se limitarem a seus escritórios, mas sim participar ativamente do dia a dia da organização e de seus funcionários. Foi amplamente comentado pelos colaboradores que o método gerencial do Sesc é bastante horizontal, com qualquer colaborador que deseje podendo conversar com o gerente a qualquer hora, seja para expressar algum descontentamento ou sugerir melhorias em algum aspecto organizacional. Também sobre a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, é interessante notar que muitos dos entrevistados julgam importante o modo como são consultados sobre quais os rumos a organização deve seguir e quais as ações devem ser operacionalizadas.

No quesito motivação, o Endomarketing do Sesc acerta bastante na realização de eventos para a comemoração de aniversários e datas festivas, fazendo com que os colaboradores se sintam importantes, pois como consta na obra de Brum (2010), não basta que haja um retorno financeiro pelo trabalho realizado, e sim alternativas de recompensa, tais como elogios e benefícios.

Outro ponto positivo em relação à motivação é o clima observado na unidade, tanto pelos próprios funcionários quanto pelos clientes e observadores, com uma atmosfera de amizade e descontração, ainda que cercada de profissionalismo e seriedade.

Ainda conforme Brum (2010), a empresa deve repassar aos funcionários uma posição realista, ainda que vantajosa aos olhos do colaborador, o que é feito com primor pelo Sesc Santana do Livramento, o que pode ser observado pelas constantes citações ao

resultado da pesquisa “Great Places to Work”, aonde o Sesc Livramento aparece como o terceiro melhor do Rio Grande do Sul.

No segundo momento, acredita-se que o segundo objetivo específico: “Investigar junto a gerência do Sesc Santana do Livramento, o que é Gestão Aberta como ela ocorre e quais as ações que são identificadas como de endomarketing” foi respondido de forma satisfatória junto a gerência da unidade, que informou que não somente a Gestão Aberta e a transparência de dados ocorrem na unidade Sesc Santana do Livramento, como estão contidas no documento que rege o Sistema de Qualidade da Organização. No Sesc Santana do Livramento a gerência lança mão de gráficos, expostos na sala da gerência, aonde todos os colaboradores podem averiguar os resultados da empresa. No que refere a opinião dos colaboradores quanto a Gestão Aberta e democrática, há um consenso que todas as opiniões são escutadas e levadas em consideração.

Com a elaboração deste estudo, pôde-se averiguar, de forma generalizada, que as ações de Endomarketing são extremamente benéficas ao clima e à construção de uma Cultura Organizacional sólida e positiva, pois fazem com que o colaborador se sinta integrante e importante na organização da qual faz parte, e não somente faça seu trabalho buscando obter algum retorno financeiro básico. Conforme averiguado nas entrevistas, muitas vezes as ações ditas de Endomarketing nada mais são do que um planejamento de como envolver os funcionários e fazer com que se sintam lembrados, e que tais ações na maioria das vezes não necessita de um elevado investimento em novos recursos ou métodos de gestão com pessoas.

Quanto as dificuldades citadas pelos entrevistados, a única que se acentuou a ponto de merecer ser mencionada foi a relação entre o tempo que uma informação leva para chegar aos outros setores, devendo esta faceta da comunicação interna do Sesc ser ainda melhorada.

Ainda foi possível confirmar o que a obra de Araujo (2008) elenca, que um foco na gestão aberta, fazendo com que as responsabilidades e objetivos sejam compartilhados com os trabalhadores faz com estes se sintam mais seguros e engajados na busca e obtenção de resultados para a empresa. Houve ainda a confirmação de que o método de gerir aberto e transparente, deve ser usado em conjunto com as ações de Endomarketing, na busca pela excelência profissional, refletido na qualidade da força de trabalho da organização.

Assim sendo, acredita-se que a presente pesquisa conseguiu alcançar seus objetivos propostos inicialmente, pois conseguiu através das entrevistas juntar uma alta taxa de informações relevantes sobre o assunto, que responderam bem à pergunta problema e os objetivos, ao que também trouxe alguns *insights* práticos sobre as vantagens do estudo e aplicação do Endomarketing nas empresas, visto que todos os colaboradores sem exceção acreditam ser positiva a implementação, inclusive lamentando que tão poucas empresas do setor privado façam uso destas ferramentas. Imagina-se ainda que por ser uma área de estudo tão nova, este artigo pode servir como base para que mais pesquisas sejam elaboradas sobre o tema Endomarketing Estratégico.

Quanto as dificuldades de pesquisa, houveram algumas dificuldades, sendo as mais agudas a obtenção de referencial teórico sobre os temas “Endomarketing” e “Gestão com Livro Aberto”, pois tratam-se de assuntos relativamente novos no âmbito acadêmico e quiçá empresarial, tendo as únicas obras relevantes sobre o tema sido emprestadas desde a biblioteca da Unipampa Campus São Borja, o que acarretou em dificuldade de acesso num segundo momento da análise para que houvesse uma revisão e comparação com os

resultados obtidos com as entrevistas. No que diz respeito as entrevistas, a maior dificuldade foi a obtenção de uma amostra que fosse significativa como um todo da organização, e visto que as entrevistas só podiam ser realizadas pela parte da manhã, não puderam ser escutadas as opiniões dos trabalhadores da parte vespertina da organização. Houve ainda certa demora para o início da coleta de dados, visto que o gerente da unidade, com o qual o contato inicial deveria ser concretizado, estava regularmente em viagem a outros polos do Sesc na região. Quanto a dificuldades na análise dos resultados, houve certa confusão em um primeiro momento quanto a análise de conteúdo, método que tem por expoente Bardin (2011), pois é um método que demanda um tempo considerável, assim como um conhecimento que não havia sido adquirido previamente na graduação.

Por fim, é importante ressaltar, que visto que tem caráter qualitativo, esta pesquisa tem validade principalmente dentro do universo que buscou pesquisar e explicar, este sendo o Sesc Santana do Livramento. Recomenda-se em um primeiro momento que sejam feitas mais pesquisas sobre o tema em outras organizações, para que possam ser cruzados os dados com os do artigo aqui apresentado. Recomenda-se ainda que pesquisas posteriores refinem o método qualitativo, usando de observação *in loco* das políticas de Endomarketing, assim como a aplicação de questionários fechados, usando um caráter quantitativo, para que possam ser elaborados gráficos que respondam quais parcelas da população tem determinada opinião, ou quais os assuntos que se destacam efetivamente.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2008
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIZARRIA, Fabiana; MOREIRA, Ana; MOREIRA, Márcia; LIMA, Alexandre. **Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro: 2016
- BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010
- CASSOTTI, Letícia; HEMAIS, Marcus; OLIVEIRA, Lucia. **Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços**. Pedro Leopoldo: Revista Gestão e Tecnologia – Fundação Pedro Leopoldo, 2013
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2014
- COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014
- FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007
- GIL, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2012.
- HERNANDEZ, José; CARDENAZ, Rafael; CAMPOS, Patricia. **Internal Control and Organizational Culture in Small Businesses: A Conjunction to competitiveness**. Belo Horizonte: Centro Universitário UNA, 2016.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: 2012. Qualitymark.
- MACHADO, Germano. **O Endomarketing como ferramenta de melhoria do clima organizacional e na comunicação interna no SENAC – Santana do Livramento**. Santana do Livramento. Universidade Federal do Pampa, 2014.

MARTINS, Gilberto; THEÒPHILO, Calos. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAIS, Iara; SOARES, Ana. **Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

## **ANEXO A**

### **Roteiro de entrevista para os colaboradores do SESC – SANTANA DO LIVRAMENTO**

- 1.1. Endomarketing é definido como um conjunto de processos voltados ao público interno das empresas, onde o objetivo é equilibrar e sincronizar as ferramentas de apoio, com os objetivos estratégicos da empresa para melhor implementação de planos de ação. Na sua visão como são planejadas as ações de Endomarketing no SESC?
- 1.2. Na sua opinião, hoje quem executa e controla as ações do Endomarketing no SESC?
- 1.3. Com base na sua percepção, como são compreendidas pelos colaboradores as ações de Endomarketing?
- 1.4. A partir do que você observa aqui no SESC, de que forma pode-se mensurar o retorno e os resultados das ações de Endomarketing?
- 1.5. Na sua percepção, como a equipe em geral reconhece a importância da cultura organizacional do SESC?
- 1.6. Com base na sua experiência e na inter-relação entre os colaboradores desta empresa, quais as dificuldades que se apresentam em relação à comunicação interna no SESC?
- 1.7. Na sua visão como se dá comunicação formal e informal entre os diferentes setores do SESC?
- 1.8. No dia a dia da empresa você percebe se todos os colaboradores costumam opinar e colaborar com sugestões de melhoria para o clima organizacional? Como expressam as suas opiniões e quais ferramentas utilizam para isso?
- 1.9. Você identifica se as opiniões dadas pelos colaboradores são levadas em consideração? Quais os tipos de mudanças ocorrem na organização a partir destas opiniões?
- 1.10. Na sua percepção de que forma o SESC busca atrair, reter e desenvolver os talentos? Como é percebida a satisfação e motivação dos colaboradores em relação a isso?

## ANEXO B

### Roteiro de entrevista para a gerência do SESC – SANTANA DO LIVRAMENTO

- 1.1. Endomarketing é definido como um conjunto de processos voltados ao público interno das empresas, onde o objetivo é equilibrar e sincronizar as ferramentas de apoio, com os objetivos estratégicos da empresa para melhor implementação de planos de ação. Na sua visão como são planejadas as ações de Endomarketing no SESC?
- 1.2. Na sua opinião, hoje quem executa e controla as ações do Endomarketing no SESC?
- 1.3. Com base na sua percepção, como são compreendidas pelos colaboradores as ações de Endomarketing?
- 1.4. A partir do que você observa aqui no SESC, de que forma pode-se mensurar o retorno e os resultados das ações de Endomarketing?
- 1.5. Na sua percepção, como a equipe em geral reconhece a importância da cultura organizacional do SESC?
- 1.6. Com base na sua experiência e na inter-relação entre os colaboradores desta empresa, quais as dificuldades que se apresentam em relação à comunicação interna no SESC?
- 1.7. Na sua visão como se dá comunicação formal e informal entre os diferentes setores do SESC?
- 1.8. No dia a dia da empresa você percebe se todos os colaboradores costumam opinar e colaborar com sugestões de melhoria para o clima organizacional? Como expressam as suas opiniões e quais ferramentas utilizam para isso?
- 1.9. Você identifica se as opiniões dadas pelos colaboradores são levadas em consideração? Quais os tipos de mudanças ocorrem na organização a partir destas opiniões?
- 1.10. Na sua percepção de que forma o SESC busca atrair, reter e desenvolver os talentos? Como é percebida a satisfação e motivação dos colaboradores em relação a isso?
- 1.11. De que forma a gestão aberta é implementada no Sesc, e quais os benefícios percebidos pela gerência em relação aos colaboradores? Que impacto este modo de gestão tem no engajamento e motivação da unidade Sesc Santana do Livramento?