



SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

SATISFACTION OF EMPLOYEES FROM AN OPTIC ABOUT THE VIEW OF
ENDOMARKETING

BEATRIZ FERREIRA TIMM

Especialista em Marketing pelo Instituto Pecege USP

NATÁLIA MUNARI PAGAN

Doutoranda em Administração pela FEARP Professora orientadora no Instituto PECEGE -
USP

KARINA MUNARI PAGAN

Doutoranda em Administração pela FEARP. Professora orientadora no Instituto PECEGE -
USP

RESUMO

A satisfação no trabalho é um tema relevante que têm sido amplamente estudado. O *endomarketing* é uma ferramenta baseada na satisfação dos funcionários. Sabe-se que colaboradores satisfeitos em seu trabalho, atingem maiores níveis de eficiência, produtividade, comprometimento e rendimento. Este estudo teve como objetivo analisar os fatores que influenciam na satisfação no trabalho dos colaboradores de uma Ótica localizada em Santo André (SP). Foram analisados a satisfação dos colaboradores com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo (estudo de caso) e como instrumento foi utilizado a entrevista semiestruturada. A população alvo do estudo foi todos os colaboradores da ótica (5 funcionários). Para montar as perguntas da entrevista, foi utilizado cinco dimensões que constam na literatura: salário, colegas, chefia, promoções e o próprio trabalho. A entrevista foi realizada por telefone, em melhor dia e horário para o entrevistado, o objetivo foi garantir o sigilo da pesquisa e o conforto para o entrevistado e foi aprovada pelo Comitê de Ética. Para a análise dos dados, foi utilizado a triangulação do estudo de caso: comparação das respostas obtidas de acordo com as cinco dimensões analisadas. Os resultados demonstraram que os cinco colaboradores estão satisfeitos com as cinco dimensões analisadas nesta pesquisa.

Palavras-chaves: Endomarketing; Satisfação no trabalho. Colaboradores.

ABSTRACT

Job satisfaction is a relevant topic that has been widely studied. Internal marketing is a tool based on employee satisfaction. It is known that satisfied employees in their work reach higher

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

levels of efficiency, productivity, commitment and performance. This study aimed to analyze the factors that influence job satisfaction of employees of an Optical located in Santo André (SP). Employee satisfaction with colleagues, salary, management, the nature of work and promotions were analyzed. Therefore, a qualitative research was carried out (case study) and the semi-structured interview was used as an instrument. The target population of the study was all optician employees (5 employees). To assemble the interview questions, five dimensions found in the literature were used: salary, colleagues, management, promotions and the work itself. The interview was conducted by telephone, on the best day and time for the interviewee, the objective was to guarantee the confidentiality of the research and comfort for the interviewee, and was approved by the Ethics Committee. For data analysis, case study triangulation was used: comparison of responses obtained according to the five dimensions analyzed. The results showed that the five employees are satisfied with the five dimensions analyzed in this research.

Keywords: Endomarketing; Job satisfaction. Collaborators

1 INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho é um tema muito relevante que têm sido amplamente estudado (Correia Filho, 2020; dos Santos, 2021). Segundo Siqueira (2011), o termo satisfação no trabalho reflete sobre como o colaborador passa por experiências prazerosas na organização. Bichett e Vargas (2021) afirmam que para promover a satisfação dos servidores, é necessário observar os fatores humanos, que se relacionam com a realização pessoal, e não apenas se dedicar aos fatores ambientais. Neste contexto, entra a Teoria Comportamental que se baseia no comportamento individual das pessoas para explicar o comportamento organizacional (Chiavenato, 2021).

Dos Santos (2021) afirma que o comportamento organizacional é o conjunto de comportamentos e atitudes realizadas pelas pessoas que representam a empresa, independentemente do nível hierárquico, e o impacto que tais atitudes possuem sobre o rumo e desenvolvimento da organização. A motivação humana é um tema muito importante dentro desse conteúdo. Segundo diversos pesquisadores (Chiavenato, 2021; da Silva, de Andrade, dos Santos, Diniz, 2020; dos Santos, da Silva, de Oliveira, Barros, Romão, dos Santos, da Silva, 2021), o profundo conhecimento das necessidades humanas facilita a compreensão do comportamento humano e possibilita a utilização da motivação humana como um meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações

Maslow (1954) apresentou uma teoria que ficou conhecida como a Teoria de Maslow, ela aborda a motivação, na qual as necessidades humanas estão organizadas através de uma

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

hierarquia de importância e de grau de influência, podendo ser visualizada em forma de pirâmide. As necessidades humanas são hierarquizadas em cinco níveis ascendentes: (1) necessidades fisiológicas: relacionadas à sobrevivência; (2) necessidades de segurança: relacionadas à segurança e estabilidade; (3) necessidades sociais: representadas pelo desejo de interagir e ser aceito socialmente; (4) necessidade de estima: relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se auto avalia; (5) necessidades de autorrealização: estão no topo da hierarquia e dizem respeito ao autodesenvolvimento. Dos Santos (2021) afirma que a motivação, como ação geradora do comportamento humano, é fundamental para a prosperidade das organizações. A pesquisadora afirma que a falta de motivação está associada com à insatisfação com o ambiente de trabalho, e isso pode diminuir a produtividade. Já quando há motivação, há uma influência positiva na satisfação.

Pérez-Ramos (1980) alega que o modelo teórico de Maslow (1954) é relevante para compreender o comportamento humano nas organizações, especialmente em termos de satisfação, reforçando a predisposição humana de ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica de necessidades. Entretanto, as pesquisas não confirmaram cientificamente a teoria de Maslow (1954), algumas até invalidaram a mesma. Contudo, essa teoria é bem aceita e oferece um desenho útil e orientador (Chiavenato, 2021).

De acordo com Herzberg (1971), existem dois fatores que conduzem o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais. A Teoria dos dois fatores de Herzberg, relata que a satisfação e a insatisfação são fenômenos de natureza diversa. Herzberg (1971) relaciona a insatisfação com a deficiência de fatores de higiene, que são aqueles associados ao ambiente de trabalho (exemplo: salário, chefia e ambiente de trabalho), e conecta a satisfação com a existência de fatores motivadores, que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas (exemplo: reconhecimento profissional e autorrealização).

O pesquisador Kzltepe (2008) defende que a satisfação no trabalho implica em um produto, ou seja, surge depois que alguns fatores foram alcançados, já a motivação implica no impulso ou em uma espécie de continuar para alcançar determinados fatores. Segundo Siqueira (2011), os estudos de satisfação no trabalho possibilitam mensurar o quanto os retornos fornecidos pela empresa provocam sentimentos prazerosos no colaborador. Potgieter, Coetzee e Ferreira (2018) ressaltam que os estudos de satisfação no trabalho podem ser usados para promover consequências positivas no ambiente de trabalho e para trazer benefícios para ambas

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

as partes envolvidas, colaborador e organização. É importante levar em consideração a percepção sobre os salários, promoção, convivência com os colegas e chefias e o quanto a realização das tarefas proporcionam sentimentos positivos para o colaborador.

Gil (2018) cita que o colaborador satisfeito se torna um embaixador da marca. A partir de suas atitudes e informações, propaga uma imagem favorável para os demais públicos da empresa. Aliado a isto, surgiu um novo campo de estudo dentro de marketing que visa a preocupação com os colaboradores – o *endomarketing*. De acordo com Rafiq e Ahmed (2000), o *endomarketing* é uma ferramenta baseada na motivação e satisfação dos funcionários. Este termo é utilizado para se referir ao marketing destinado ao público interno das organizações. Berry e Parasuraman (1991) afirmam que o *endomarketing* pode atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados. Os empregados são tratados como clientes, e o emprego é moldado para atender as necessidades humanas.

Sendo assim, este estudo objetivou analisar os fatores que influenciam na satisfação do trabalho dos colaboradores de uma Ótica localizada em Santo André (SP) sobre a visão do *endomarketing*. Foram analisados a satisfação dos colaboradores com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções, por serem importantes fatores que medem a satisfação dos colaboradores dentro da visão do *endomarketing* (Siqueira, 2011). Este estudo pode apresentar uma inovação ao trazer a visão do *endomarketing* em uma pequena Ótica de uma cidade do interior de São Paulo, visão que ainda não foi possível ser encontrada na literatura vigente ao se fazer uma busca nas bases de dados: Google Acadêmico, Scielo, *Spell* e *Web of Science*. Os resultados desta pesquisa podem auxiliar os gestores de marketing ou de recursos humanos a conhecerem as estratégias de satisfação que podem ser usadas nas empresas para motivar os funcionários.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de caso - método qualitativo que foi utilizado com o objetivo de avaliar quais são os fatores que influenciam na satisfação no trabalho dos colaboradores da empresa do setor óptico. A abordagem selecionada permite que a pesquisa seja ampla e profunda, ou seja, com vasto conhecimento da temática (Rey, 2005). Rey (2005) afirma que na pesquisa qualitativa a subjetividade de cada indivíduo é considerada. A metodologia qualitativa é fundamentada nas experiências de cada uma das pessoas estudadas,

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

dando importância ao contexto em que elas vivem (Ali & Anwar, 2021). O estudo foi desenvolvido em uma ótica do setor óptico localizada na cidade de Santo André (SP). A empresa foi fundada no ano de 2006 e sua grande missão é criar uma relação de confiança com todos os clientes, trazendo sempre o melhor custo-benefício. Entre os valores da empresa, se destacam o respeito pela vida, ética, bom relacionamento, compromisso e responsabilidade.

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se a entrevista semiestruturada. As perguntas utilizadas foram abertas com o objetivo de coletar informações mais detalhadas. Conforme Laville e Dionne (1999), esse tipo de pesquisa possibilita uma flexibilidade na coleta de dados, fornecendo uma maior abertura ao entrevistado e tornando as respostas recebidas mais fidedignas. Segundo Triviños (1987) a entrevista semiestruturada é caracterizada por questionamentos básicos que são fundamentados em teorias e hipóteses que se conectam com o tema da pesquisa. Os questionamentos geram frutos a novas hipóteses surgidas a partir das próprias respostas dos informantes.

A população alvo do estudo foram todos os colaboradores da ótica (n=5), a entrevista foi feita com todos os cinco colaboradores. Com base em Siqueira (2011), para que seja possível avaliar a satisfação dos colaboradores de uma empresa, faz-se necessária a análise de cinco dimensões: salário, colegas, chefia, promoções e o próprio trabalho. Neste sentido, conforme a Tabela 1, a formulação das perguntas da entrevista foi feita baseada nessas cinco dimensões.

Tabela 1: Perguntas da entrevista

Satisfação com os colegas	Satisfação com o salário	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com as promoções
Como é a sua relação com os seus colegas de trabalho? Existe colaboração entre vocês?	O que você acha sobre o valor do seu salário comparado aos seus esforços no trabalho?	Como é o interesse de seu chefe pelas suas atividades diárias?	Qual é o grau de interesse que as suas tarefas lhe despertam?	Quais são as suas expectativas em relação às oportunidades de ser promovido nesta empresa?
Como é o relacionamento de vocês? Existe confiança?	Como você avalia a quantia em dinheiro que recebe da empresa ao final de cada mês? O	Vocês conversam sobre as tarefas que precisam ser realizadas? Fazem	Como você lida com as preocupações exigidas pelo seu trabalho?	Você já foi promovido nesta empresa? (ganhou algum aumento?) Conhece algum

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

	dinheiro recebido satisfaz às suas necessidades?	alinhamento de expectativas?		colega que já foi promovido?
Qual é a maneira que você se relaciona com os seus colegas de trabalho? São colegas apenas dentro do ambiente de trabalho?	Vocês conversam sobre as tarefas que precisam ser realizadas? Fazem alinhamento de expectativas?	Qual é a sua relação com o seu chefe? Existe um entendimento entre vocês?	Você realiza uma variedade de tarefas? Acredita que poderia fazer mais ou menos atividades?	Você sabe o que precisa fazer para ser promovido?

Fonte: Adaptado de Siqueira (2011)

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), CAAE: 46127521.6.0000.9927. Todos os envolvidos no estudo foram convidados para participar da pesquisa e o consentimento foi solicitado através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi elaborado conforme as regras da Instituição de Ensino. O processo de coleta de dados iniciou a partir do contato presencial com os colaboradores na empresa, essa fase aconteceu em agosto de 2021. Nesse momento apresentou-se o objetivo do estudo, e foi solicitado a participação dos mesmos com o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após essa etapa, foi coletado o número de contato dos participantes para realização da entrevista por telefone. A entrevista por telefone, foi agendada em melhor dia e horário para cada colaborador, isso garantiu o sigilo da pesquisa e o conforto para o entrevistado. No momento da entrevista, orientou-se que os colaboradores fossem sinceros com suas respostas e com suas considerações pessoais a respeito do tema de cada pergunta.

Para a análise dos dados, utilizou-se a triangulação do estudo de caso. Em Ventura (2007) conclui-se que o estudo de caso, como modalidade de pesquisa, tem como objetivo a investigação de um caso específico, que é bem demarcado com tempo e lugar definidos para que se possa realizar uma busca rigorosa de informações. Sendo assim, realizou-se o agrupamento e a comparação das respostas obtidas de acordo com as cinco dimensões analisadas. Entende-se a triangulação como um recurso que relaciona diferentes métodos de coleta de dados, diferentes interpretações teóricas, distintas amostras e diferentes momentos no tempo, para estabelecer conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado (Zappellini & Feuerschütte, 2015).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentadas as análises da satisfação dos funcionários com base nas cinco dimensões comentadas anteriormente.

3.1 SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS

Silva, Guimarães e Machado (2021) e Siqueira (2011) definem a satisfação com os colegas de trabalho como o contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas. Os pesquisadores ressaltam que para avaliar essa dimensão é necessário entender como é a relação do trabalhador com os seus colegas de trabalho, investigando se existe confiança e colaboração. Além disso, ressaltam sobre a amizade que pode ser criada e desenvolvida entre os colaboradores. Potgieter et al., (2018) e Robbins, Judge e Sobral (2010) informam que a relação entre os colaboradores da empresa influencia o clima do ambiente de trabalho. Os pesquisadores enfatizam que quando se cria uma relação entre os colegas de trabalho, aumenta-se o entrosamento da equipe e isso gera um bom clima organizacional.

Da Silva et al., (2020) e Potgieter et al., (2018) abordam o fato de que a convivência no trabalho faz com que as pessoas tenham que lidar com diferentes tipos de circunstância, pois cada indivíduo possui a sua individualidade composta por opinião, cultura, comportamento e valores. Os pesquisadores ressaltam que esse fato demonstra que uma organização não possui apenas uma cultura própria, mas sim vários grupos dentro dela com uma cultura já estabelecida. Na presença desse ambiente cheio de singularidades, um colaborador com um ótimo relacionamento interpessoal possui mais confiança e satisfação, isso impacta na performance do colaborador e de sua equipe, afetando até a percepção que os colaboradores possuem em relação a empresa (Silva et al., 2020; Potgieter et al., 2018).

Da Silva et al., (2020) relatam que a cooperação entre os colaboradores é fundamental para o clima organizacional. Ele pontua também que a coesão é um componente central do clima. O pesquisador relata que o colaborador precisa sentir apoio da chefia e de seus colegas de trabalho, visto que uma equipe unida provavelmente trabalhará para o mesmo objetivo. Na Teoria de Maslow (1954) mostra-se que, no terceiro nível da pirâmide, encontram-se as necessidades sociais. O colaborador possui desejo de interagir e ser aceito socialmente. Robbins

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

et al., (2010) afirmam que as pessoas preferem episódios de cooperação em vez de competição, desejando relacionamentos que envolvam uma alta compreensão mútua. Além disso, eles afirmam que as pessoas buscam amizades em suas relações (Silva et al., 2021; Potgieter et al., 2018; Bohnenberger, Schmidt, Damacena & Batle Lorente, 2018) dizem que se o funcionário estabelecer muitas conexões com os outros funcionários do local de trabalho, ele estará mais vinculado ao trabalho e à organização. Desta forma, o ajuste dos objetivos de carreira e planos futuros do colaborador no local de trabalho é maior e, portanto, é menos provável a intenção de sair da organização.

O tema satisfação com os colegas foi abordado no estudo de caso. Os cinco entrevistados afirmaram que o clima no local de trabalho é positivo, sendo que um dos entrevistados denominou o ambiente de trabalho como agradável. Durante as entrevistas, um colaborador ressaltou sobre a importância do relacionamento entre os funcionários:

- Uma das coisas mais importantes para mim é isso (coleguismo no ambiente de trabalho). Eu gosto muito de receber ajuda e de retornar ajudando.

Nemteanu e Dabija (2021), Silva et al., (2021) e Bohnenberger et al., (2018) afirmam que as boas relações sociais no trabalho podem levar a um maior auxílio nas tarefas propostas, apoio emocional, evolução na carreira, e ainda são fundamentais para o crescimento pessoal e de amizade. Os pesquisadores também reforçam que quando as pessoas interagem entre si, o trabalho a ser realizado se torna mais prazeroso porque pode-se compartilhar ideias com o objetivo de aprimorar uma decisão, influenciando de forma positiva o ambiente de trabalho. Os entrevistados relataram que se criou uma amizade entre eles, que excede o ambiente de trabalho. Sendo assim, todos afirmam que há confiança e colaboração entre eles. Um dos entrevistados expressou sua felicidade com os colegas de trabalho:

- Não tenho nem o que falar, pois a nossa relação é muito boa! Eu já trabalhei 25 anos em uma outra loja e nunca tive problemas, mas com as colegas de agora...Eles são uns amores! Nunca tivemos nenhum atrito.

Para alguns pesquisadores (Silva et al., 2021; Bohnenberger et al., 2018) as relações sociais entre os colaboradores são parte importante da estrutura informal da empresa, que têm

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

um papel básico na realização dos trabalhos e no desempenho organizacional. Yen-Mao (2006) cita que a amizade no ambiente de trabalho é a única dimensão que é voluntária, associada com benefícios pessoais e socioemocionais. Enquanto as outras relações de trabalho são impostas, com vínculo relacionado apenas ao trabalho, sendo exclusivamente para benefícios organizacionais. Em Moscovici (2002) fala-se sobre a conexão entre o relacionamento interpessoal e a satisfação. Segundo o pesquisador, quando o relacionamento está agradável, assegura-se um ambiente prazeroso para os colaboradores e para a organização, possibilitando contentamento ao trabalhar e garantindo uma melhor saúde física e mental aos funcionários.

De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, os cinco funcionários estão satisfeitos em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho. Potgieter et al., (2018) reforçam que é necessário levar em consideração que os relacionamentos nas organizações possuem características exclusivas, como o fato de não poder escolher as pessoas com quem se trabalha e, também, independentemente do grau de afinidade que se tem com as pessoas do ambiente corporativo, as pessoas têm que se tratar bem, a fim de que haja um bom funcionamento da empresa. Cerqueira (2002) sustenta que, na proposta do *endomarketing*, a ação gerencial deve estar voltada para a satisfação dos clientes internos, objetivando a melhora da comunicação, o relacionamento e promovendo uma base motivacional para o comprometimento entre os colaboradores e dos colaboradores com a organização. O pesquisador também ressalta que o relacionamento interpessoal melhora a autoestima dos colaboradores, facilitando a prática da empatia e da afetividade, o que permite aos funcionários revelarem suas expectativas.

Silva e Bastos (2021), da Silva et al., (2020) e Cerqueira (2002) ressaltam que para o *endomarketing* é importante que o colaborador tenha conhecimento e perceba qual é o sentido e propósitos de suas ações para a organização. Além disso, também é enfatizado que se deve ter a percepção dos aspectos organizacionais oferecidos para este trabalhador, abordando o ambiente de trabalho, estrutura, remuneração e outros. Os pesquisadores ainda relatam que para que o colaborador possa ter uma imagem satisfatória da organização, é importante que ele tenha conhecimento das dimensões que o cerca em sua rotina, viabilizando assim, um ambiente adequado para o desenvolvimento de suas atividades.

3.2 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

Siqueira (2011) define a satisfação com o salário como o contentamento com o salário recebido quando se compara o mesmo com o quanto o indivíduo trabalha. O pesquisador afirma que para avaliar essa dimensão é necessário analisar o que o colaborador acha sobre o valor do seu salário quando comparado aos seus esforços e à sua capacidade profissional. Também é necessário ponderar se a quantia que o funcionário recebe da empresa é capaz de satisfazer às suas necessidades no final do mês. Freese e Luftey (2010) defendem que existe um retorno diferencial de saúde relacionado à posse de recursos econômicos. Os pesquisadores ressaltam que o acesso ao dinheiro proporciona diferenças na aquisição de vários recursos, como: conhecimento, dinheiro, poder e prestígio.

Chiavenato (2021) afirma que a remuneração é um elemento primordial quando relacionada com a posição competitiva da empresa, mercado de trabalho, e nas relações com os próprios colaboradores. Dos Santos (2021) e Silva et al., (2021) informam que a remuneração tem um papel fundamental na vida das pessoas, pois proporciona a satisfação das suas necessidades básicas. Os pesquisadores ressaltam que se o indivíduo não possuir recursos econômicos suficientes, afetará a convivência com a família e amigos, comprometendo até o acesso a bens de cultura e educação. Além disso, ressalta que a oportunidade de divertimento, viagens e as férias ficam comprometidas.

Na teoria dos dois fatores de Herzberg (1971) destaca-se que o salário é visto como fator higiênico. Também é relatado que o salário, quando analisado isoladamente, trata-se apenas de uma gratificação justa por sua tarefa e uma forma de se manter. Já em Morin, Tonelli e Pliopas (2007) afirma-se que as pessoas desejam dinheiro pela satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também pela satisfação das necessidades sociais e de autorrealização. Silva et al., (2021) discutem que o salário pode ser considerado como um dos principais determinantes da satisfação profissional. Os pesquisadores afirmam que para os colaboradores, o salário é essencial, visto que o dinheiro abre possibilidades de acesso às necessidades individuais e também porque garante reconhecimento social e prestígio. É relevante salientar que o salário pode funcionar como um incentivo e um sinal de reconhecimento organizacional pelo esforço individual.

Vroom (1964) desenvolveu uma teoria da expectativa, a mesma apresenta um modelo motivacional complexo, aceito e estudado em nível internacional, sendo baseada em três

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

dimensões: valência, instrumentalidade e expectativa. Johann (2013) explora a teoria do pesquisador e reforça que o mesmo considera que a motivação de uma pessoa está relacionada com benefícios econômico-financeiros, isto é, o indivíduo almeja receber uma recompensa boa e justa, dependendo do tipo de comportamento e desempenho que ele apresentar no ambiente de trabalho. Essa teoria leva em consideração que o indivíduo analisa os benefícios futuros e os ganhos que terá ao se comportar de tal maneira. Nesse sentido, é essencial que os colaboradores estejam motivados e satisfeitos com o sistema de recompensas implementado pela organização em que exercem as suas atividades diárias.

Dos Santos (2021) e Potgieter et al., (2018) ressaltam que a remuneração é um elemento muito importante para a gestão das organizações e está diretamente relacionada à agregação de valores que levam ao alcance dos objetivos dos trabalhadores dentro da empresa. A remuneração dos colaboradores é um dos custos mais significativos de muitas empresas (dos Santos 2021). Além disso, a pesquisadora afirma que um dos aspectos que mais desanima um colaborador é quando ele se sente injustiçado com a sua remuneração. Dessa forma, é importante que haja coerência, do colaborador e da empresa, no momento de definir a remuneração e os benefícios (Potgieter et al., 2018; dos Santos, 2021). O tema satisfação com o salário foi abordado no estudo de caso. Todos os entrevistados afirmaram que o salário é suficiente no final do mês e atende as necessidades básicas. Porém, todos demonstraram que um salário de maior valor, traria uma grande satisfação. Um entrevistado citou que:

- A gente sempre quer mais, mas está plausível, não tenho do que reclamar. Temos que pensar na realidade que o mundo está vivendo hoje.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021), a taxa de desemprego no Brasil no 2º trimestre de 2021 é de 14,4 milhões. O entrevistado conta que quando analisa esse número, estabelece que está satisfeito com o seu salário. Segundo dados de 2018 da Confederação Nacional da Indústria (CNI), o cenário político-econômico instável e desafiador desencadeia incertezas em relação ao futuro, uma delas é em relação ao aumento do desemprego (Silva et al., 2021; Simões & Silva, 2017). Estes pesquisadores afirmam que com as mudanças impostas pela globalização da economia, as organizações precisam adotar estratégias para se tornarem competitivas, para captarem e reterem talentos. As recompensas são um pacote de

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

benefícios materiais e imateriais concedidos pela empresa aos seus colaboradores com o intuito de aumentar a motivação e satisfação (Simões & Silva, 2017).

Os cinco entrevistados acreditam que o salário recebido está em concordância com as atividades realizadas por eles e com a capacidade profissional de cada um. Quando questionado sobre o salário quando comparado aos esforços, um entrevistado relatou que:

- Eu mantenho meus esforços baseado naquilo que eu ganho.

Nemteanu e Dabija (2021), Silva et al., (2021) e Sousa et al., (2006) afirmam que as pessoas, costumam valorizar as recompensas que estão de acordo com o tipo e o volume de trabalho que executam, isso é o que as motiva para o desempenho de novas atividades e para o cumprimento dos objetivos da empresa. Sousa et al., (2006) afirmam que as recompensas que são importantes e valorizadas pelos trabalhadores possuem impacto positivo na motivação direcionando a maneira que os mesmos agirão. Da Silva et al., (2020) comenta que a remuneração é uma das variáveis mais importantes a ser pesquisada em uma organização, porque para alguns são aspectos que mais influenciam o desempenho do trabalhador. Grönroos (2009) defende que é responsabilidade da área de gestão de pessoas ou do marketing oferecer ferramentas ao *endomarketing*, como: treinamento, plano de carreira, salários e entre outros. O pesquisador ressalta que o *endomarketing* precisa oferecer direcionamentos sobre como essas ferramentas podem ser utilizadas pelos colaboradores.

Segundo Abreu, Chagas e dos Santos (2021), a comunicação precisa ser considerada como parte integrante dos processos de gestão dos programas de remuneração, ou seja, é necessário planejar, desenvolver, mas sempre envolvendo as partes interessadas. Os pesquisadores ressaltam que é papel do *endomarketing* promover essa comunicação e envolver o colaborador, pois o objetivo da organização será alinhado com o do colaborador e dessa forma, ambos ficam satisfeitos. Os pesquisadores também afirmam que empresas que se preocupam com a remuneração, pensando no tema de forma estratégica, possuem vantagens e se posicionam positivamente no mercado em que estão inseridas. A estratégia envolve a atração de novos talentos, construindo imagem positiva externamente, e a retenção de talentos que já estão na organização e se tornam motivados. Os pesquisadores concluem que as estratégias de *endomarketing* são fundamentais para a comunicação interna em relação ao salário.

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

Simões e Silva (2017) reforçam que os estímulos e benefícios ofertados aos colaboradores resultarão em um aumento considerável de produtividade e melhorias no clima organizacional. Pode-se perceber, também, que o *endomarketing* é um ponto central para o atingimento de diferencial competitivo e uma poderosa ferramenta para a visão interna da empresa e de seu mercado. Os pesquisadores também afirmam que quando a organização realiza ações de *endomarketing* com foco no salário, fica evidente o aumento de resultados satisfatórios na organização proporcionados pelos trabalhadores. De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, os cinco funcionários estão satisfeitos em relação ao salário. Entretanto, todos deixaram claro que almejam um aumento salarial.

3.3 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

Siqueira (2011) define a satisfação com a chefia como o contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe. O autor afirma que para avaliar essa dimensão é necessário analisar qual é o interesse do chefe pelas atividades diárias do colaborador, sondando se há alinhamento de expectativas e discussão sobre as tarefas. Além disso, o autor relata que é importante investigar qual é a relação entre a chefia e o colaborador, sondando se há um entendimento entre os dois. Potgieter et al., (2018) afirma que o chefe é aquele que exerce a função de líder de um grupo, e isso afeta a satisfação do colaborador com o trabalho como um todo.

Da Silva et al., (2020) relatam que um líder que atua com transparência, promove a aproximação e conseqüentemente o aumento da confiança dos seus colaboradores. O pesquisador comenta que a boa relação entre o chefe e o colaborador pode impactar nos resultados, eles podem ser mantidos ou melhorados. Haire (1966) e dos Santos (2021) declaram que se a chefia transmite para o subordinado um sentimento de confiança, demonstrando interesse pelos seus problemas dentro e fora do trabalho, há uma influência positiva no desempenho do colaborador. Robbins et al., (2010) ressalta que o chefe tem uma função importante na satisfação de seus funcionários, porque o mesmo desempenha a função de líder de grupo, direcionando os colaboradores a atingir metas e objetivos.

O tema satisfação com a chefia foi abordado no estudo de caso. Todos os entrevistados elogiaram a chefia e afirmaram que gostam da atual gestão. Os entrevistados contaram que

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

existe muito diálogo e entendimento entre a chefia e a equipe. Um entrevistado definiu o seu chefe como humano, outros dois entrevistados informaram que:

- *Ele é 10! Ele é exigente, mas explica tudo. Pessoa muito legal e que reconhece todos os funcionários!*

- *Ele é bem presente e sempre dá “feedbacks!”*

Para o colaborador é importante e gratificante expor que está motivado e tem um bom relacionamento com sua chefia. Silva et al., (2021) afirma que a satisfação no trabalho tende a aumentar muito quando o chefe é compreensivo e amigo, quando se interessa pelos colaboradores e pratica a escuta, fazendo elogios frente à um bom desempenho. Nemteanu e Dabija (2021), Silva et al., (2021) e Robbins et al., (2010) informam que trabalhos envolventes e que fornecem treinamento, capacitação, variedade, independência e controle, geram maior satisfação.

Um dos entrevistados citou uma ação realizada pela chefia para reconhecer os funcionários, ação enquadrada como *endomarketing*. O funcionário contou que o chefe fez um momento de descontração, com comes e bebes, com toda a equipe e nesse momento agradeceu a todos pelo comprometimento e forneceu *feedbacks*. O colaborador relatou que isso aconteceu de forma inesperada e foi positivo para toda a equipe. Durante a entrevista também foi mencionado que o chefe já ofereceu ajuda financeira aos funcionários em situações atípicas, citou-se uma funcionária que foi roubada e outra que adoeceu. De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, fica claro que se tratando do apoio a chefia existe uma percepção satisfatória. Foi ressaltado por todos que a chefia enxerga os colaboradores como seres humanos e não como pessoas para realizar o trabalho.

Os autores citados acima (da Silva et al., 2020; Robbins et al., 2010; Haire, 1966) confirmam que as práticas de liderança são fundamentais para a satisfação no trabalho. Conforme citado anteriormente, durante a entrevista, um colaborador citou uma ação de *endomarketing* praticada pela chefia. O entrevistado contou isso com muita alegria e alegou que isso gerou engajamento em toda a equipe. Isso vai de encontro ao levantamento da literatura, pois os pesquisadores como Paz Vilche (2020) e Severo et al., (2020) confirmam que as práticas de *endomarketing* possuem vínculos positivos com a satisfação no trabalho. Barth e Negri (2015) relatam que festejar datas importantes com os colaboradores, através de pequenos

presentes ou festas organizadas, e criar reuniões para *feedbacks* e partilha de informações, onde os chefes permitem aos colaboradores a discussão das maiores preocupações da empresa, são instrumentos do *endomarketing*.

3.4 SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

Siqueira (2011) define a satisfação com a natureza do trabalho como o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas diárias. O autor afirma que para avaliar essa dimensão é necessário analisar qual é o grau de interesse que o colaborador tem pelas suas tarefas, levando em consideração a variedade e quantidade das tarefas, também é válido avaliar como o colaborador lida com as preocupações exigidas pelo seu trabalho. Segundo Morin et al., (2007) e Robbins et al., (2010) o interesse pelo trabalho em si está relacionado com o grau de exigência do trabalho e com o conjunto de valores, interesses e competências do indivíduo. Os pesquisadores ressaltam que o sentimento de realização obtido com a realização das tarefas, fornece sentido ao trabalho do colaborador. Dos Santos et al., (2021) e Vicentin, Tanaka, Camargo, Feijó e Júnior (2021) citam que a realização das atividades permite que o indivíduo aumente sua autonomia, trabalhe seus talentos, resolva problemas e desenvolva novas competências.

Potgieter et al., (2018) ressaltam que é importante que o trabalho permita o uso de habilidades e capacidades que o colaborador possui e lhe é exigido, reforçando que é necessário que haja uma variedade de tarefas, entrega efetiva e autonomia na tomada de decisões. O pesquisador também afirma que é papel da organização transparecer clareza em relação aos cargos e ausência de conflito entre eles, descrevendo claramente as funções de cada um. Dos Santos et al., (2021) afirmam que é extremamente importante que a equipe de gestão de pessoas controle as atividades realizadas, pois um baixo controle e uma alta demanda psicológica, podem gerar níveis de estresse elevados, essa é uma situação de risco para saúde física e mental e a exposição prolongada pode provocar morbidades perigosas para a saúde. O tema satisfação com a natureza do trabalho foi abordado no estudo de caso. A equipe possui funcionários recém-contratados e outros que já possuem mais tempo de casa. Sendo assim, as respostas em relação à natureza do trabalho foram divergentes quando questionado sobre as preocupações diárias. O funcionário recém contrato conta que ainda se sente inseguro:

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

- Pergunto bastante pois ainda estou no início e fico nervoso, sinto a pressão. Mas faria mais atividades, eu gosto de aprender.

Os pesquisadores dos Santos et al., (2021), Silva et al., (2020) e Pereira e Zille (2010) abordam sobre a pressão no trabalho, ressaltando que ela pode estar em falta ou em excesso nas atividades rotineiras dos colaboradores, podendo gerar estresses ocupacionais. Isso pode afetar o clima organizacional, visto que, a pressão deve ser fator de motivação e não uma fonte de estresse. Sendo assim, é necessário conhecer como ocorre o controle das atividades dos colaboradores, promovendo o gerenciamento dos fatores que alteram os resultados. Entretanto, o funcionário com mais tempo de casa e cargo superior relata tranquilidade ao trabalhar:

- Já trabalho aqui há um tempo, então para mim não é um bicho de sete cabeças. Para mim não é exaustivo, é tranquilo. Mas continuo buscando sempre aprender mais.

Chiavenato (2021) afirma que a carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e com cargos crescentemente mais elevados e complexos à medida do tempo. Sendo assim, acredita-se que o funcionário recém-contratado ainda está em fase desenvolvimento. Dos Santos et al., (2021) afirmam que atualmente o conceito de carreira leva em consideração as instabilidades do campo do trabalho, observando a concorrência nas profissões, o que pode instigar os colaboradores a buscar aperfeiçoamento a fim de garantir o seu emprego e alcançar o cargo desejado.

Todos os funcionários informaram que possuem vontade de aprender e por isso, estão dispostos a realizar mais atividades. Além disso, todos comentaram que são proativos e gostam de realizar tarefas simples que não fazem parte do seu escopo de atividades. De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, os colaboradores desejam realizar mais atividades e necessitam de desenvolvimento para isso. Nenhum dos entrevistados alegou estar insatisfeito com a natureza do trabalho, porém demonstraram que a quantidade de atividades diárias pode ser explorada e dividida de uma melhor maneira. Silva et al., (2020) e dos Santos et al., (2021) afirmam que há grandes chances do ambiente se tornar negativo quando existe uma grande pressão nos colaboradores. Por isso, é necessário criar estratégias de *endomarketing* objetivando criar um ambiente leve para os colaboradores.

Bohnenberger et al., (2018) define que o *endomarketing* deve enxergar os colaboradores como fornecedores e clientes. Os pesquisadores afirmam que o departamento precisa avaliar as

necessidades de cada um, com o objetivo de fornecer as melhores condições ao trabalhador, para que ele consiga dar o seu melhor em suas atividades diárias e criar um ótimo relacionamento com o cliente externo. Nemteanu e Dabija (2021) ressaltam que a função do *endomarketing* é promover um ambiente favorável para que o colaborador fique motivado com suas atividades diárias e tenha orgulho de trabalhar para determinada organização.

3.5 SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES

Potgieter et al., (2018) e Siqueira (2011) definem que a satisfação com as promoções possui relação com o contentamento com o número de vezes que o colaborador já recebeu algum tipo de promoção, levando em consideração as garantias oferecidas a quem é promovido e a maneira como a empresa realiza a ação. Os autores afirmam que para avaliar essa dimensão é necessário analisar quais são as expectativas do colaborador em relação às oportunidades de ser promovido na empresa. É importante investigar se o colaborador já foi promovido ou conhece algum outro colaborador que já tenha sido, também é fundamental entender se o trabalhador sabe o que precisa fazer para elevar de posição. Carrilho (2008) define a promoção como o plano de cargos, carreira e salários.

No quarto nível da Teoria de Maslow (1954) é abordado sobre a necessidades de estima, ou seja, necessidade de status, prestígio e reconhecimento. Quando o colaborador é promovido e há reconhecimento de sua competência e de seu desempenho, há uma influência positiva em sua autoestima. Dos Santos et al., (2021) afirmam que dentro das organizações existem recursos necessários que ajudam os colaboradores a atingirem a motivação para continuarem focados em suas atividades, são elas: remuneração, promoções e oportunidades de crescimento, condições de trabalho, benefícios, bom relacionamento, comunicação, e o principal de todos o reconhecimento. A pesquisadora reforça que ser reconhecido é uma das necessidades básicas humanas.

Vitkovski et al., (2021) citam que o reconhecimento no trabalho é fundamental para qualquer ser humano, pois está relacionado com a busca pelo prazer no trabalho frente às exigências existentes no processo, nas relações e na organização do trabalho. Cardoso et al., (2014) abordam o fato de que os colaboradores são peças fundamentais para o crescimento da empresa. Sendo assim, os pesquisadores citam que a organização deve oferecer algo a mais que apenas bons salários, oferecendo um bom relacionamento entre funcionários e gestores,

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

concedendo subsídios para a aplicação de programas de qualidade, e desenvolvendo melhorias no trabalho. Kobernovicz e Stefano (2020) afirmam que com o cenário atual de competitividade, o engajamento dos colaboradores é de extrema importância. Os pesquisadores relatam que é necessário manter uma ótima produtividade, por isso não se deve apenas investir na infraestrutura e equipamentos, mas principalmente no pessoal, ou seja, os colaboradores devem estar motivados, satisfeitos e engajados constantemente com a organização para manter a produtividade em níveis elevados.

O tema satisfação com as promoções foi abordado no estudo de caso. Todos os entrevistados afirmaram que sabem o que precisam fazer para serem promovidos, também alegaram que os *feedbacks* e alinhamentos de expectativas acontecem com frequência. Durante a entrevista, um entrevistado informou que:

- Ele (chefe) quer ver o funcionário com expectativa de algo maior, crescendo no ambiente. Se não for dentro da empresa, fora dela! Aqui existe uma troca, pois ele também gosta que as pessoas busquem melhorar e se desenvolver.

Hansen et al., (2018) afirmam que o engajamento é um estado positivo da mente que está relacionado ao trabalho que é definido pela dedicação e absorção, não sendo apenas um estado momentâneo, mas persistente e focado em um comportamento específico do trabalho. Os pesquisadores defendem que se o colaborador estiver diretamente ligado ao desenvolvimento da organização, ele estará estimulado para alcançar os resultados de forma positiva. Dos cinco entrevistados, dois já foram promovidos. No decorrer da entrevista, um colaborador comentou sobre a promoção de um dos colegas. O colaborador afirmou que o funcionário em questão estava mais preparado, pois tinha conhecimento e uma bagagem diferenciada do demais. O colaborador afirmou que:

- Ele (chefe) está sempre vendo a evolução para fazer a promoção!

Barth e Negri (2015) ressaltam que para recompensar e promover por desempenho, deve-se utilizar uma avaliação adequada por meio de uns instrumentos confiáveis e objetivos, sensíveis ao ponto de detectar diferenças pessoais, de modo a neutralizar tendências pessoais do avaliador. Ou seja, o pesquisador afirma que a avaliação feita pela chefia deve ser feita

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

levando em consideração termos técnicos quanto éticos. Assis (2011) ressalta que com a equidade interna, a organização deve assegurar uma forma de correlacionar os cargos por sua complexidade, promovendo uma avaliação, classificação e pontuação de cada cargo, levando em consideração a experiência, escolaridade e complexidade das funções.

De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, os cinco funcionários se sentem satisfeitos com as promoções. Os cinco colaboradores sabem o que precisam fazer para serem promovidos e todos afirmaram que existe essa possibilidade. No caso do estudo de caso, todos os colaboradores percebem que a organização valoriza e reconhece a importância e o valor de suas atividades. Os dois funcionários já promovidos demonstraram gratidão à promoção e os que não foram promovidos até o momento, usam os casos dos colegas como inspiração. De Pinho, Baidya, Dalbem e de Sousa Salvino (2018), da Silva et al. (2020) e Potgieter et al., (2018) ressaltam que quando um funcionário é promovido, é sinal de que houve reconhecimento da competência e do desempenho do colaborador, o que influencia na autoestima do mesmo. A Teoria de Maslow (1954) também reforça tal afirmação, nela as necessidades de estima se encontram no quarto nível com necessidades por status, prestígio e reconhecimento.

Da Silva et al., (2020) afirmam que o item recompensa, não é apenas restrito a remuneração, mas envolve também as premiações, elogios e principalmente o reconhecimento por parte da chefia. Os pesquisadores afirmam que é função do *endomarketing* criar estratégias de reconhecimento que atinjam estes objetivos. Vasconcelos (2005) defende cinco patamares que as empresas devem adotar para um bom *endomarketing*. O pesquisador afirma que deve haver uma adoção do marketing para os colaboradores, deve-se tentar vender a empresa aos empregados e candidatos como se fosse uma marca, liderar através do ensino e orientação, buscar o *feedback* dos colaboradores para tomar decisões e desenvolver uma política de retenção dos colaboradores chave.

Ribeiro e Oliveira (2016) afirmam que o *endomarketing* tem o objetivo de conceder poderes, incentivo e reconhecimento aos colaboradores, tornando a empresa transparente e gerando assim um elo de confiabilidade e segurança que resulta em produto de maior qualidade. Silva e Bastos (2021) afirmam que para a empresa ter bons resultados e conseguir encantar e fidelizar seus clientes, primeiro é necessário encantar, fidelizar e surpreender os seus colaboradores. Os pesquisadores reforçam que é necessário começar de dentro para fora, trabalhando o *endomarketing*, ou seja, desenvolvendo ações que visam proporcionar melhor engajamento de seus colaboradores. Além disso, alegam que a finalidade do *endomarketing* é

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

focar nas pessoas para conseguir gerar resultados e constituir um processo de interação do colaborador junto à empresa. Afinal, são os colaboradores que realizam todo o processo interno na empresa.

4 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi analisar os fatores que influenciam na satisfação no trabalho dos colaboradores de uma Ótica localizada em Santo André-SP. Para analisar a satisfação dos colaboradores foram analisadas cinco dimensões: a satisfação dos colaboradores com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. Estas dimensões foram escolhidas, pois de acordo com Siqueira (2011) elas conseguem capturar aspectos do *endomarketing* relacionados a satisfação dos funcionários. O objetivo do estudo foi cumprido e pôde-se concluir que os cinco colaboradores que participaram do estudo de caso estão satisfeitos com as cinco dimensões estudadas: salário, colegas, chefia, promoções e o próprio trabalho.

Durante todas as etapas da pesquisa, desde o convite para a participação do estudo até a finalização das entrevistas, os colaboradores demonstraram prazer e felicidade em pertencer a empresa. Um dos colaboradores até mencionou que ele considera muito bom poder falar do que é positivo em sua vida, se referindo ao seu trabalho.

Em relação ao salário, os colaboradores afirmam que estão satisfeitos, principalmente quando levam em consideração a atual situação econômica do país. Porém, todos demonstraram que ficariam satisfeitos com um maior valor de remuneração. Quando analisado a satisfação com os colegas, os cinco colaboradores afirmam estarem satisfeitos. Observando as respostas das entrevistas sobre a chefia, também pode-se verificar que os colaboradores se sentem satisfeitos e até elogiam a gestão da empresa. Sobre as promoções, os colaboradores alegam que sabem o que fazer para serem promovidos e citam exemplos de colegas que já passaram por isso, ou seja, também estão satisfeitos com tal dimensão. Em relação a natureza do trabalho, um entrevistado informou que está há pouco tempo na empresa e por isso, ainda sente pressão ao realizar as suas atividades diárias, porém a literatura demonstra que isso faz parte do processo de desenvolvimento e aprendizado.

Pode-se compreender que qualquer ação relacionada ao colaborador, envolvendo saúde, bem-estar, desenvolvimento e promoção, faz parte do *endomarketing* e reflete, direta ou

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

indiretamente, no desempenho e resultado organizacional. O *endomarketing* traz muitas vantagens para a empresa como a estrutura organizacional que pode ser dominada pelos seus colaboradores (através do treino após a contratação); os colaboradores sentem que são parte da empresa, dos seus valores, princípios, missão, entre outros aspetos; existe uma preocupação com as necessidades e desejos dos colaboradores; o colaborador fica satisfeito e feliz pelo que se torna mais produtivo para a empresa (Fuciu & Dumitrescu, 2018).

A limitação deste estudo se refere ao número de respondentes do estudo. Futuros estudos poderiam analisar estas cinco dimensões em outros setores e empresas como também poderia ser investigado a satisfação com a cultura da empresa e com as políticas de apoio aos funcionários. Os resultados deste estudo beneficiam a literatura ao trazer um estudo que ainda não foi possível de ser encontrado na literatura atual e assim possibilita o avanço da ciência. Em termos de gestão foram apresentadas as cinco dimensões que influenciam a satisfação dos colaboradores e que podem ser analisadas pelas empresas para alcançar a motivação e a satisfação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Abreu, J. D. A. S.; Chagas, F. D. S.; dos Santos, A. M. (2021). Remuneração estratégica aliada ao marketing e endomarketing. *RH Visão Sustentável*, 2(4), 219-238.
- Ali, B. J.; Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 5(2), 21-30.
- Assis, M. T. (2011). *Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicações*. Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Barth, M.; Negri, A. D. (2015). Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. *Temática*. 8(1), 1–22.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bichett, M.; Vargas, S. M. L. (2021). Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. *Desafio Online*, 9(1), 138-162.
- Bohnenberger, M. C.; Schmidt, S., Damacena, C.; Batle Lorente, F. J. (2018). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión*

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

Empresarial, 17(1), 7–22.

Cardoso, M. L.; Araújo, S. (2014). Gestão de pessoas nas bibliotecas do IFES: conhecer para valorizar. *XVIII Seminário nacional de bibliotecas universitárias*, 18: 1-18.

Carrilho, T. (2008). Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. *Análise social*, 81-107.

Cerqueira, W. (2002). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Qualitymark, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

Chiavenato, I. (2021). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 5ed. Compacta. São Paulo, SP, Brasil.

CNI. *Confederação nacional da indústria. Medo do Desemprego e Satisfação com a Vida*. (2018). Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/medo-do-desemprego-satisfacao-com-a-vida/>>. Acesso em: 30 out. 2021.

Correa Filho, R. N. P. (2020). Extroversão no ambiente de trabalho e sua relação com a performance e a satisfação do trabalhador. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 10(1), 1-23.

da Silva, L. C. F; de Andrade, L. C; dos Santos, L. L; Diniz, M, S, K. (2020). A influência do endomarketing no clima organizacional em uma empresa na cidade de pires do Rio-GO. *Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu Uni Evangélica*. 4(2), 83-107.

de Pinho, M. G.; Baidya, T. K. N.; Dalbem, M. C.; de Sousa Salvino, E. H. (2018). A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 395-409.

dos Santos, E. L.; da Silva, C. E. P.; de Oliveira, J. M.; Barros, V. F.; Romão, C. M. D. S. B.; dos Santos, J. J.; da Silva, M. B. (2021). Satisfação profissional do enfermeiro no ambiente da unidade de terapia intensiva. *Revista Baiana de Enfermagem*. 35 (42812), 1-11.

dos Santos, V. C. (2021). A importância da motivação no comportamento organizacional. *Semana Acadêmica*. 9(206), 1-22.

Freese, J.; luftey, K. (2010). *Handbook of the sociology of health, illness, and healing, a blueprint for the 21st Century*. Springer, Nova Iorque, Nova Iorque.

Fuciu, M.; Dumitrescu, L. (2018). On Internal Marketing – Concept, Models, Advantages and Disadvantages. *Revista Economică*, 70(5), 227–249.

Gil, D. (2018). O endomarketing como elemento motivador: Estudo de caso do Banrisul. *Revista Eletrônica Científica Da UERGS*, 4(4), 595-605.

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

- Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 3ed. Elsevier, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Haire, M. (1966). *Teoria da organização moderna*. 1 ed. Atlas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Hansen, R.; Fabricio, A.; Rotili, L. B.; Lopes, L. F. D. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. *Revista Gestão Organizacional*, 11(1), 3-24.
- Herzberg, F. (1971). *Work and the nature of man*. 4ed. The World Publishing, Cleveland, Ohio, USA.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2021). *Desemprego*. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php> >. Acesso em: 30 out. 2021.
- Kobernovicz, M.; Stefano, S. R. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 9-19.
- Laville, C; Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Editora UFMQ, Porto Alegre, Belo Horizonte, Brasil.
- Kzltepe, Z. (2008). Motivation and Demotivation of University Teachers. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*. 14 (5-6), 515-530.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. 1ed. Harper & Brothers, New York, USA.
- Morin, E.; Tonelli, M. J.; Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & sociedade*. 19, 47-56.
- Moscovici, F. (2002). *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo*. 12 ed. José Olympio, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670.
- Paz Vilchez, J. E.; Huamán Moreto, S. A.; Tarrillo Paredes, J. (2020). Endomarketing, organizational commitment and work satisfaction of the collaborators in the Educational Association. *Apuntes Universitários*, 10(4), 108-125.
- Pereira, L. Z.; Zille, G. P. (2010). O estresse no trabalho uma análise teórica de seus conceitos e suas inter-relações. *Gestão e Sociedade*, 4(7), 414-434.

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO ENDOMARKETING

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

- Pérez-Ramos, J. (1980). Satisfação no trabalho: metas e tendências. Tese de Livre-docência. Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis, São Paulo, Brasil.
- Petty, M. M.; McGee, G. W.; Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academic of Management Review*. 9, 712-721.
- Potgieter, I.; Coetzee, M.; Ferreira, N. (2018). The role of career concerns and workplace friendship in the job embeddedness–retention practices satisfaction link. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-9.
- Rafiq, M.; Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 14 (6), 449-462.
- Rey, F, G. (2005). *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. Editora Pioneira Thomson Learning, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Ribeiro, C. F. L.; Oliveira, A. F. D. (2016). Os benefícios do endomarketing na administração participativa. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da Fait*. 2, 1-11.
- Robbins, S.; Judge, T.A; Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. Pearson/Prentice Hall, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Silva, B.; Guimarães, L.; Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Humanidades e tecnologia (FINOM)*. 28(1), 323-354.
- Silva, J. A. M.; Bastos, C. M. D. A. M. (2021). Endomarketing: uma ferramenta essencial na gestão de uma organização. *Múltiplos Acessos*, 6(1), 186-198.
- Simões, M. F.; Silva, R. C. (2017). O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão: um estudo de caso na empresa lustrabits. *Revista Onis Ciência*. 1(17), 64-83.
- Siqueira, M. M. M. 2011. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. ArtMed. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Sousa, M. J.; Duarte, T.; Sanches, P.G.; Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos-Métodos e Práticas*. 7ed. Lidel.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1ed. Atlas. São Paulo, SP, Brasil.
- Vasconcelos, A. F. 2005. Contribuições ao estudo do Marketing Interno: aplicação no ambiente de ensino superior. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1– 37.

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ÓTICA SOBRE A VISÃO DO *ENDOMARKETING*

Beatriz Ferreira Timm, Natália Munari Pagan e Karina Munari Pagan

- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Vicentin, P. M.; Tanaka, T. F.; Camargo, M. L.; Feijó, M. R.; Júnior, E. G. (2021). A importância do trabalho na construção da identidade de pessoas com deficiência. *Revista Laborativa*, 10 (1), 118-143.
- Vitkovski, A. L.; de Abreu Miranda, A.; Canto, A. P. M.; Rodrigues, B. G. R.; Dias, L. C. (2021). Gestão de pessoas, valorização e reconhecimento: estudo de caso em uma franquia do ramo farmacêutico. *Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria*, 2(1), 406-427.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Campus, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Yen-Mao, H. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*. 17(10), 1819-1833.
- Zappellini, M.B.; Feuerschütte, S.G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*. 16 (2), 241-273.