

Percepção do cliente interno sobre as práticas de endomarketing: Estudo em uma indústria de confecção

Customer insight on internal marketing (endomarketing) practices: A study in a clothing industry

Fabrício MELLER-DA-SILVA [1](#); Alyne Alonso de MORAIS [2](#); Vanderlei da Silva SAMPAIO [3](#); Suzie Terzi KAETSU [4](#)

Recibido: 25/10/16 • Aprobado: 22/11/2016

Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2 Revisão da Literatura: Endomarketing](#)

[3 Procedimentos Metodológicos](#)

[4 Apresentação e Análise dos Dados](#)

[5 Considerações Finais](#)

[Referências](#)

[Apêndice – Dimensões do Endomarketing](#)

RESUMO:

Desenvolveu-se um estudo sobre o endomarketing em uma empresa de médio porte situada no município de Cianorte-PR, no ramo de confecções, sobre os fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores com o processo de endomarketing. Foi identificado, através de Inkotte (2000), os 4 C's do Endomarketing que serviram de base teórica desta pesquisa. Um questionário foi submetido por meio de 42 questões fechadas e abertas, que serviram de suporte para caracterização dos respondentes e obtenção dos dados necessários para medir cada uma das quatro dimensões do endomarketing: coordenação, companhia, comunicação e custo. Trata-se de uma pesquisa empírica de cunho quantitativa descritiva, sendo que na análise dos dados procurou-se por diferenças entre as médias nas variáveis de controle através do teste t e análise da variância (Anova). Para isso, e utilizou-se o SPSS e Excel como software de tratamento dos dados. Foi possível concluir que as práticas de endomarketing adotada pela empresa estão satisfatórias, contudo uma

ABSTRACT:

A study has been developed on endomarketing in a medium-sized company located in the municipality of Cianorte, Parana state (Brazil), in the clothing sector, on the satisfaction and dissatisfaction factors of cooperators with the endomarketing process. It has been identified through Inkotte (2000), the 4 C's of Endomarketing which served as the theoretical basis of this research. A questionnaire has been submitted through 42 closed and open questions, which were the support for characterization of respondents and obtainment of data needed to measure each of the four dimensions of endomarketing: coordination, company, communication and cost. It is an empirical research of descriptive quantitative nature, and in the analysis of the data, it has been sought for differences in the means of control variables using the T-test and analysis of variance (Anova). For this, SPSS and Excel have been used as data processing software. It has been concluded that the endomarketing practices adopted by the company are satisfactory; however a dimension

dimensão merece atenção, pois indica um descontentamento. As dimensões companhia, coordenação e comunicação obtiveram avaliações positivas, no entanto o custo requer a adoção de novas práticas de gestão.

Palavras-chave: endomarketing; marketing interno; cliente interno; gestão de endomarketing.

deserves attention because it indicates dissatisfaction. The company dimensions, coordination and communication had positive reviews; however the cost requires the adoption of new management practices.

Keywords: endomarketing; internal marketing; internal customer; endomarketing management

1. Introdução

O *marketing* interno ou *endomarketing* é uma ferramenta eficaz e competitiva para a organização, que visa desenvolver um ambiente com maior comunicação e motivação, para que se possibilite uma sólida identificação do colaborador com a organização e com a marca, a fim de torná-los fortes aliados da organização pelo seu comprometimento e assim conseguir resultados favoráveis à instituição.

O *endomarketing* tem por função integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional e assim gerar melhorias na qualidade de produtos e serviços, e tem por objetivo atrair e reter o cliente interno (Bekin, 1995). Dessa forma, o *endomarketing* pode influenciar na motivação que o funcionário tem de trabalhar na empresa, na obtenção de resultados pessoais e organizacionais na atração e retenção de clientes externos.

Alguns estudos foram realizados, como Mattos *et al* (2013) que procuraram propor novas práticas de gestão de pessoas para um departamento pessoal em indústrias calçadistas alterando os métodos do endomarketing; Braga, Silva & Dornelas (2002) relataram como duas cooperativas de crédito utilizaram algumas ferramentas do marketing interno como motivação, treinamento e comunicação; Silva & Lira (2014) avaliaram o impacto da valorização e motivação dos seus funcionários em uma rede de supermercados; Freire, Woehl, Catapan & Bonfim (2016) analisaram práticas de comunicação e marketing interno em um grupo de pequenas empresas; Ng, Fang & Lien (2016) encontraram que o compromisso e a confiança moderam a efetividade do endomarketing em hospitais através do treinamento, da motivação, da comunicação, do compartilhamento de valores organizacionais e de comportamentos oportunistas; Ozuem, Limb & Lancaster (2017-in press) comentam que há pouca evidência dos resultados do endomarketing na indústria de alimentos e varejo no Reino Unido devido a dificuldade de mensurar o valor captado pelos clientes externos e outros stakeholders a partir das práticas do endomarketing interno; e Romancini (2012) enfatizou sobre os resultados positivos que o treinamento vivencial gera no público interno. Notou-se que tais estudos são de natureza qualitativa.

Portanto, pretende-se preencher uma lacuna ao gerar um estudo quantitativo em indústria do setor de confecção. Esta pesquisa foi realizada em uma média indústria de confecção situada em Cianorte, Estado do Paraná-Brasil. Embora, não tenha-se obtido autorização para divulgação do nome da empresa, ela é um dos maiores grupos de moda no Brasil atuando fortemente no seguimento *jeans*.

O objetivo da pesquisa foi descrever o grau de satisfação e motivação dos colaboradores através do composto do *endomarketing* que se subdivide em quatro fatores, intitulados os 4 C's do *endomarketing*: companhia, custo, coordenação e comunicação (Inkotte, 2000). Notou-se que a origem dos 4C's do endomarketing estão alinhados aos 4P's do marketing, e que pode ser considerado um marco teórico a derivação do *mix de marketing* em *mix de endomarketing*.

Coletaram-se dados de 51 colaboradores; todos alocados nos setores administrativos da matriz da organização, portanto, não foram coletados dados junto às centenas de funcionários alocados no setor de produção.

O presente artigo está dividido em quatro partes. Além dessa introdução, há revisão da literatura, a seguir; os aspectos metodológicos para, em seguida, a apresentação e análise dos dados e considerações finais.

2. Revisão da Literatura: *Endomarketing*

As organizações que utilizam dos conceitos de *marketing* se dão conta que, além atender e satisfazer o cliente externo com a venda de produtos e bens de qualidade, se faz necessário uma maior atenção ao público interno, ao colaborador, tornando-o assim, através do *endomarketing*, o principal objeto de estudo que visa satisfazer e conhecer as necessidades daqueles que vivenciam o dia-a-dia das organizações.

O *endomarketing* tem por objetivo compartilhar ideias centrais e valores adjacentes; atrair, reter e doutrinar talentos a fim de fomentar uma cultura de alto desempenho. Além disso, é uma positivação da empresa tanto internamente quanto externamente (Johann, 2004). Reflete esforço feito por uma empresa para melhorar o comprometimento dos colaboradores e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário com o propósito de torná-lo bem preparado e bem informado para que seja capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente externo.

O *endomarketing* se torna determinante para as organizações se comunicarem de forma eficiente com o seu público interno. "A qualidade do relacionamento que a empresa estabelece com os seus colaboradores irá refletir no nível de sucesso que ela alcançará no mercado em que atua" (Andrade, 2011, p. 560). Logo, o vínculo do público interno com o *endomarketing* se apresenta como variável determinante para a *performance* das empresas.

"O *endomarketing* pressupõe dois tipos de processos gerenciais: o gerenciamento de atitudes, que constitui a parte mais importante e predominante do *endomarketing* e pode viabilizar as vantagens competitivas, despertando nos funcionários novas habilidades requeridas pelo mercado, que exige o seu mapeamento e um sistema eficiente para mensurar os ativos intangíveis; e o gerenciamento da comunicação, que envolve a divulgação ampla daquilo que está acontecendo na empresa, seja em termos de rotina de trabalho, seja em relação aos negócios e campanhas publicitárias" (Moresi & Mendes, 2010, p.22).

2.1 O Composto de *endomarketing*

O composto de *endomarketing* diferente do Composto de *Marketing* é responsável por satisfazer às necessidades do público interno que segundo Inkotte (2000) é usado de referência para transmutação dos 4P's de *Marketing* para os 4C's do *endomarketing* que são: companhia, custo, coordenação e comunicação. Inkotte (2000) apontou tributos que servem de modelos para cada dimensão do *endomarketing*.

2.1.1 Companhia ou produto-empresa

Enquanto o produto é planejado para atender as expectativas e necessidades do consumidor, a companhia ou produto-empresa, é responsável por oferecer bem-estar e motivação para os funcionários, sofrendo, em muitas vezes, adaptações para criar diferencial competitivo.

A dimensão **companhia** pode ser dividida em dois atributos: físicas e imagens. As físicas se relacionam com os fatores higiênicos da teoria de Herzberg (1973) que é como o funcionário se sente em relação a empresa. Esse fator aborda a situação motivacional e de satisfação das pessoas, podendo ser caracterizado como as condições do ambiente (iluminado e confortável), boas condições dos materiais de trabalho, remuneração condizente com as suas necessidades, entre outras. Já as de imagens incluem fatores como a possibilidade de crescimento, estabilidade, liberdade de expressão, satisfação profissional, solidez, uso da criatividade, salários indiretos entre outros.

A empresa se estrutura para atender as necessidades dos clientes internos através, por exemplo, da avaliação de desempenho, do conjunto de benefícios oferecidos, da relação da organização com seus colaboradores, do plano de carreira, do clima de trabalho e salários, com o objetivo de atração e retenção de pessoas. Para isso, a empresa precisa identificá-los de

forma a suprir suas necessidades como um "agente profissional" da melhor maneira possível com os benefícios, plano de carreira, clima de trabalho e salários (Inkotte, 2000).

A companhia é o elemento mais crítico do processo decisório do *Endomarketing*, pois define a identidade de uma empresa. Ela é capaz de alterar os demais componentes do composto (custo, coordenação e comunicação), apresentados a seguir.

2.1.2 Custos

O custo está relacionado a todos os investimentos realizados nos recursos humanos. São os investimentos que a organização faz no seu público interno, como os gastos com o pessoal, treinamentos, tecnologias, entre outros. Para Inkotte (2000, p. 119) "*salários e gratificações não representam despesas, mas aplicações e investimentos*".

Os funcionários julgam o valor da empresa pela satisfação que a mesma lhe oferece, assim como os investimentos realizados para o seu bem-estar. Por isso o *endomarketing* tem como função descobrir e entender os valores que motivam os funcionários dentro da organização e o que é importante para eles, para que, assim, se estabeleça um sistema de troca entre funcionários e a alta liderança da empresa.

O custo é também o investimento realizado com políticas de remuneração, treinamentos e desenvolvimento das pessoas. Refere-se à forma como são aplicados os recursos da organização, pois os investimentos podem atrair e manter os colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos e as metas da empresa, assim como com os objetivos e metas pessoais.

2.1.3 Coordenação

A coordenação define a responsabilidade de quem implantará o *endomarketing*, quem o colocará em ação dentro da organização e que divulgará as decisões (geralmente cargos de direção, chefias intermediárias e líderes informais). Eles contribuem no apoio das atividades e levantamentos internos na relação entre gestores e colaboradores (Inkotte, 2000).

Planos de incentivos e programas de promoções ajudam na eficiência de programas de *Endomarketing*. Buscam garantir sua plena execução e o atendimento das necessidades dos colaboradores de forma mais ágil e eficaz. A coordenação serve como intermédio para que os objetivos propostos pelo *endomarketing* sejam executados de maneira efetiva (Inkotte, 2000).

2.1.4 Comunicação

A comunicação consiste em informar frequentemente os colaboradores sobre a organização, as estratégias e as oportunidades oferecendo as informações necessárias para o aprimoramento, abrangendo todos os meios utilizados para disseminação da informação e de atividades entre os funcionários.

Segundo Cerqueira (2013, p. 51) "qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de **comunicação integrada**, ou seja, comunicação nos dois sentidos estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas, facilita a prática da empatia e da afetividade".

A comunicação se baseia em definir o que comunicar, para quem comunicar, o canal de comunicação e sua execução; podendo ser realizada através de murais, jornais, vídeos motivacionais, cartazes, reuniões, jornais, comunicação escrita, formal/informal e eletrônica.

Tabela 1. **Diferenças entre os compostos de Marketing e Endomarketing**

COMPOSTO DE MARKETING		COMPOSTO DO ENDOMARKETING	
	Planejado para atender as		Adaptada para atender às

Produto	necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do <i>Endomarketing</i> .
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempos e locais adequados.	Coordenação	Responsáveis por levar à prática de <i>endomarketing</i> .
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	Comunicação	Atividade diversificada de disseminação e coleta e informações.

Nota. Fonte: INKOTTE, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um referencial teórico*. Florianópolis SC,. Dissertação de Mestrado em Engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

3. Procedimentos Metodológicos

Nesta secção apresentar-se-á, conforme Gil (2009), a descrição dos procedimentos que foram realizados nessa investigação, como o tipo de pesquisa, a população e amostra adotada, o instrumento de coleta de dados e a forma de sua análise de dados, que ocorreu com a utilização de softwares como o SPSS, versão 20.0, o Excel e o *Google* Formulários.

A pesquisa foi constituída por um questionário com perguntas abertas e fechadas, que foram respondidos de forma *online*, através do *Google* Formulários, sem a presença do pesquisador. Instrumento foi preenchido pelo próprio funcionário, visando obter um levantamento a respeito do *endomarketing* praticado pela empresa, através de perguntas que envolveram as quatro dimensões (4 C`s) do *endomarketing* (ver Apêndice).

Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva que, segundo Dalfovo *et al.* (2008) como citado em Richardson (1989), é um método frequentemente aplicado nos estudos descritivos, o qual procura descobrir e classificar a relação entre variáveis. Propõe-se a investigar as características de um fenômeno, procurando responder "o que é" esse fenômeno ou "o que são" esses fatos.

Procurou-se identificar quantitativamente o nível de percepção, as opiniões, impressões e comportamentos de cada funcionário administrativo em seu ambiente de trabalho. A amostra caracterizou-se como não probabilística por conveniência que é "aquela em que a seleção dos

elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo." (Mattar, 2005, p. 271), ou seja, selecionaram-se membros da população mais acessíveis para levantamento dos dados.

O estudo foi realizado em uma confecção de médio porte situada em Cianorte – PR, que possuía em 2015, 369 funcionários distribuídos nas fábricas, filiais e lojas. O estudo foi realizado com colaboradores alocados nos setores administrativos da matriz. Em relação ao instrumento de coleta dos dados, foi realizado um pré-teste com o questionário, que resultou em algumas correções, para posterior aplicação. A população do setor administrativo da empresa era de 113 colaboradores, e a amostra coletada foi de 51 respondentes, realizada entre os dias 27/07/2015 a 30/07/2015.

O questionário foi organizado através de uma classificação tipo Likert (1932), em cinco pontos, que migrava de discordo totalmente (respondente insatisfeito) a concordo totalmente (respondente satisfeito) e teve o objetivo medir o grau de intensidade da satisfação e insatisfação com o objeto de estudo. Médias acima de três indicam práticas de *endomarketing* positivas e abaixo e três indicam insatisfação por parte dos respondentes.

Além de utilizar um questionário validado, procurou-se analisar os dados amostrais quanto a sua consistência interna. Para isso, utilizou-se do *software* SPSS para encontrar a confiabilidade das quatro dimensões. A confiabilidade de um questionário é basicamente a habilidade do questionário produzir o mesmo resultado nas mesmas condições, ou seja, pode-se "*ter a certeza de que o instrumento fornecerá a mesma medida se o objeto ou pessoa for medido – nas mesmas condições – outras vezes*" (Vieira, 2009. p. 142). Portanto, o principal método de confiabilidade das medidas é através do coeficiente de *Alpha* de Cronbach (1951). Ver Tabela 2.

Tabela 2
Fidedignidade das Escalas

Coeficiente Alpha - Confiabilidade das Dimensões		
0,892	Forte / Satisfatória	Coordenação
0,879	Forte / Satisfatória	Companhia
0,843	Forte / Satisfatória	Comunicação
0,884	Forte / Satisfatória	Custo
Alpha de Cronbach relativo a toda a escala = 0,958		

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

As medidas satisfazem as diretrizes propostas por Nunnally's (1978 como citado em Dancy & Reidy, 2006) quando sugere um índice de 0,70 como valor de referência para a consistência interna.

Trabalhou-se com variáveis de controle como sexo, idade, se o participante era um líder ou um liderado, escolaridade e tempo de atuação na organização. Por meio das variáveis de controle procurou-se encontrar diferenças nas médias em cada um dos indicadores avaliados em suas respectivas dimensões. As dimensões "companhia", "custo", "coordenação" e "comunicação" tinham, respectivamente, 11, 6, 11 e 8 indicadores totalizando 42 questões.

Durante a análise dos dados, expresso na próxima seção deste artigo, será dado ênfase às médias que obtiveram valores inferiores a três, ou seja, as que indicaram práticas insatisfatórias de *endomarketing* segundo a amostra utilizada (funcionários). Para isso, será

indicado, assim que expresso o indicador, a sua respectiva média entre parênteses.

Além disso, foi realizado o teste t independente e anova no SPSS que examinou as diferenças entre as condições e a variância das médias para cada variável de controle nas quatro dimensões. As dimensões apresentaram dados normais, com ausência de *outliers* e com assimetrias e curtoses abaixo de 1 (Dancey & Reidy, 2006), incluindo todos os grupos separadamente, já que “isso é importante porque se nossa análise envolve a comparação entre dois grupos, o que importa não é a distribuição global, mas a distribuição de cada grupo” (Field, 2009, p. 115). Em tendo distribuições normais procedeu-se a análise com testes paramétricos.

4. Apresentação e Análise dos Dados.

A apresentação dos dados está dividida em duas partes, a primeira é a caracterização dos respondentes (variáveis de controle), e a segunda se subdivide nas quatro dimensões do *endomarketing*.

4.1 Caracterização dos respondentes

A empresa pesquisada está a 18 anos presente no mercado *fashion*, agregando uma personalidade exclusiva a seus produtos, referência em *jeans*. Seus produtos estão presentes em milhares de lojas de norte a sul do Brasil e a marca faz parte de um dos maiores grupos de moda do país. Nesse contexto, os respondentes possuem o seguinte perfil: 31,4% possuem de 18 a 24 anos, 43,1% possuem de 25 a 30 anos e 25,5% mais de 31 anos. 68,6% funcionários são do sexo feminino, contra 31,4% do sexo masculino. Dos funcionários respondentes, 76,5% são liderados e 23,5% possuem o cargo de líderes na estrutura organizacional da empresa. Com relação ao nível de escolaridade, 41,2% possuem somente ensino médio, 11,8% ensino técnico e 47,1% possuem ensino superior ou especialização. A maioria dos participantes possui até de 2 anos de empresa (60,78%), de 2,1 a 3 anos (17,65%), acima de 3 anos de empresa (21,57%).

De acordo com o perfil dos respondentes pode-se inferir a existência de uma alta rotatividade de pessoal, pois 60,78% dos funcionários possuem até 2 anos de atuação na empresa; e 39,22% possui mais de 2 anos. A rotatividade de profissionais pode ser ocasionada no processo de recrutamento e seleção, ou por falta de treinamentos e orientação adequada para o desenvolvimento das atividades, ou ainda, por falta de adaptabilidade à cultura da organização.

4.2 Análise descritiva

Para análise dos dados, os indicadores que obtiveram média acima de três resultaram em concordância (satisfação) e os abaixo de três (insatisfação) indicaram discordância em relação às frases afirmativas existentes em cada uma das quatro dimensões. A seguir, comentar-se-á sobre as médias que se apresentaram insatisfatórias.

Em relação aos indicadores da dimensão “**companhia**”, pode-se concluir que o sexo masculino se encontra insatisfeito com as promoções internas (2.8), com os benefícios oferecidos (2.8) e com a assistência médica (2.9) se comparado às mulheres que obtiveram médias acima de três. Por outro lado, tanto os homens como as mulheres indicaram a sensação de instabilidade de emprego (2.1 e 2.9) e a quantidade de treinamentos que vem recebendo (2.5 e 2.8) como insuficientes.

Os pontos com maior relevância obtidos no subgrupo (variável de controle) por idade é de que todos os respondentes se consideram “inseguros no emprego”, dos que possuem de 18 a 24 anos (2.8), de 25 a 30 anos (2.5) e de 31 anos em diante (2.5). Da mesma maneira consideram que a “quantidade de treinamento que vem recebendo” é insuficiente (respectivamente com média de 2.9, 2.7 e 2.6).

Entre os líderes e liderados a “instabilidade no emprego” foi indicado como um fator

preocupante: média de 2.7 e 2.5, respectivamente. Em relação à “quantidade de treinamento” os líderes (2.6) e liderados (2.8) acreditam ser insuficientes. Referente ao “nível de benefícios oferecidos”, apenas os líderes (gerentes) apresentaram insatisfação com média de 2.8.

Com a variável de controle “escolaridade” notou-se que quanto maior o tempo de estudo do funcionário, maior a sua insatisfação com algumas práticas de *endomarketing* adotado pela empresa. Os indicadores abaixo de três foram expressos por quem tem ensino superior e especialização: promoção interna (2.6), segurança quanto a instabilidade no emprego (2.5), a quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa (2.5), e os benefícios oferecidos (2.9). Já os respondentes com ensino médio ou técnico demonstraram insatisfação com dois indicadores: instabilidade no emprego (2.7) e a quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa (2.9).

No grupo de controle “tempo de atuação na empresa”, os pontos negativos constatados mais relevantes são para os que possuem mais de 4 anos de empresa: consideraram insatisfatório as a) promoções internas (2.8), b) a estabilidade de emprego (2.8), e principalmente a c) quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa (2.3). Os mesmos dois últimos indicadores - (b) e (c) – também foram mencionados como insatisfatórios pelos funcionários que tinham menos de quatro anos de atuação na empresa.

Ressalta-se a avaliação negativa por todos os grupos de controle para a variável “estabilidade no emprego” (2.6) e a “quantidade de treinamento oferecido” (2.6). Levantou-se que a empresa disponibiliza auxílio educacional e parcerias com consultório odontológico, escola de idiomas, empréstimo consignado com desconto em folha, descontos para filhos de colaboradores em escolas particulares, academia, ginástica laboral, plano de saúde coparticipativo e descontos na compra dos produtos da própria empresa.

A segunda dimensão - “**custo**” – refere-se aos investimentos realizados nos recursos humanos da empresa, como estratégia para retenção de talentos. Esta dimensão foi avaliada por muitos grupos de controle de forma negativa, obtendo uma média geral abaixo de 3 (2,9).

Em relação ao sexo, para os homens o “sistema de remuneração” adotado pela empresa não é claro (2.9), enquanto as mulheres concordam com o sistema de remuneração vigente (3.2). Já a “compatibilidade de salário com as funções exercidas” obtiveram média masculina de (2.1) e feminina de (2.9).

De acordo com a variável de controle idade, os respondente acima de 31 anos (funcionários mais velhos) consideram insuficientes os programas de treinamentos que empresa oferece (2.5), assim como os mais novos (2.6). Os mais experientes também não consideram o salário compatível com as funções (2.5).

Em relação aos cargos de trabalho, os líderes como gerentes e supervisores não consideramos salários compatível com as funções (2.4). E por nível de escolaridade quem tem ensino superior está insatisfeito com a compatibilidade do salário e as atribuições de trabalho (2.4) e com os programas de treinamento oferecidos pela empresa (2.5).

Para o grupo de controle “tempo de empresa”, os mais antigos na organização (acima de 4 anos) consideram o salário incompatível com as responsabilidades atribuídas (2.2) e acreditam que a empresa não sabe reconhecer os esforços dos funcionários (2.5).

Notou-se uma insatisfação mais acentuada na dimensão custo por grande parte dos respondentes. Tal fato vai em direção a alta rotatividade de funcionários na empresa. Percebeu-se que a empresa não contava com um profissional especializado responsável pelos recursos humanos no momento do levantamento dos dados.

A empresa não faz distinção por nível escolar em relação a sua política de remuneração. Isso explica a baixa avaliação pelos que possuem ensino superior. Os respondentes pertencentes a esse grupo sentem-se insatisfeitos ao saber que quem possui ensino médio possui as mesmas vantagens de quem possui ensino superior.

In loco, constatou-se que os treinamentos são realizados esporadicamente sem uma consulta aos funcionários sobre a necessidade de cada departamento da organização.

Notou-se que a dimensão de custo requer cuidados maiores para visar a satisfação dos funcionários visto que se encontra com média de (2.9) conforme indicado na Tabela 3. Criar diretrizes e maior transparência para o sistema de remunerações e planejamento de treinamentos é crucial para que aja melhores resultados.

A terceira dimensão - "**coordenação**"- define como os responsáveis passam as informações dentro da organização, afim que os objetivos referente ao *endomarketing* sejam cumprido de forma eficiente.

O indicador que apresentou insatisfação, refere-se a existência de falta de cooperação entre os setores. Tal prática foi indicada pelos grupos de controle: a) de 31 anos ou mais (2.7), b) ensino superior/especialização (2.7), e para quem possui c) mais de 4 anos de empresa (2.7).

No geral, a dimensão de coordenação da empresa é positiva. Os funcionários estão satisfeitos com o clima e a cooperação entre os líderes e a equipe de trabalho. As ideias e sugestões são ouvidas e há o reconhecimento do trabalho pelo superior, no entanto se faz necessário maior integração entre os setores, o que indica que entre colegas de outros setores existe dificuldade de comunicação e interação.

A quarta e última dimensão a "**comunicação**" abrange de que maneira, e através de quais canais serão realizadas as comunicações na empresa.

De acordo com os resultados obtidos pode-se constatar a incidência de dois indicadores negativos. O indicador "sou informado constantemente sobre o que acontece na empresa" obteve score de (2.9) para quem tem ensino superior e (2.7) para os que estão a mais de 4 anos na empresa.

Em relação ao canal de comunicação os gestores têm acesso direto aos seus liderados através de reuniões. Atualmente, as fontes utilizadas para a divulgação de informações são e-mails e mural. O *e-mail* é destinado a somente quem possui e-mail corporativo, e no mural são divulgados o conteúdo dos e-mails impressos ou outras informações. Dependendo do assunto, os colaboradores são informados durante o horário de ginástica laboral diária pela manhã. E, pessoalmente, o gestor repassa informações aos seus liderados.

A empresa dispõe de um setor de marketing que é responsável por desenvolver os cartazes, campanhas promocionais e informativos externos. No entanto, a promoção de ações com foco no *endomarketing* não é uma atividade executada pelo setor.

4.4 Análise descritiva das dimensões

A seguir na Tabela 3, procurou-se sintetizar a demonstração da análise dos dados com distribuição das variáveis de controle, juntamente com as médias das quatro dimensões.

Tabela 3
Representação dos escores médios das variáveis de controle e das dimensões

Fator	Companhia	Custo	Coordenação	Comunicação	Média Geral das Variáveis de Controle
Feminino	3,4*	3,0	3,7	3,6	3,4
Masculino	3,1*	2,8	3,6	3,4	3,2
18 a 24 Anos	3,3	2,9	3,7	3,6	3,3

25 a 30 Anos	3,3	3,1	3,7	3,5	3,4
31 ou mais	3,3	3,0	3,7	3,5	3,3
Analista ou Operador (liderado)	3,3	3,0	3,7	3,5	3,3
Gerente ou Supervisor (líder)	3,3	3,0	3,7	3,6	3,4
Ensino Médio e Técnico	3,5*	3,2	3,8	3,7	3,5
Superior e Especialização	3,1*	2,8	3,5	3,4	3,2
1 a 1,9 anos de empresa	3,3	3,1	3,8	3,6	3,4
2 a 3,9 anos de empresa	3,3	2,9	3,6	3,5	3,3
4 ou anos de empresa	3,4	2,8	3,7	3,3	3,3
Média Geral das Dimensões	3,3	2,9	3,7	3,5	3,3

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores. Dados primários da pesquisa. O símbolo de * indica que a variável é significativa a $p < 0,1$. $n = 51$ participantes.

No anseio de explorar a dimensão do endomarketing, comparou-se a médias de quatro fatores com algumas variáveis de controle. Assim, foi possível constatar diferença estatisticamente significativa na dimensão “companhia” junto as variáveis de sexo e escolaridade. Conclui-se que as demais variáveis (idade, tempo de atuação na empresa e posição hierárquica) não apresentaram diferenças entre as médias. Com isso, é possível compreender em que grupo de pessoas torna-se necessário uma gestão mais adequada de modo a melhorar a percepção das práticas de endomarketing realizadas pela empresa ou a necessidade de que algumas práticas sejam melhores direcionadas a fim de atender grupos específicos.

Portanto, na dimensão companhia, os homens apresentaram uma média de 3,08 e as mulheres 3,42. Isso representa uma diferença de – em desvio padrão - 0,499521; com valor t de 1,827 e *p-value* de 0,098. E o grupo de pessoas com ensino superior uma média de 3,13 e sem ensino superior 3,47, representando uma diferença de – em desvio padrão – 0,499968, com valor t de 1,823 e *p-value* de 0,74. Na Tabela 04 é possível encontrar o tamanho do efeito (*d*) e o percentual de sobreposição entre os grupos, conforme Dancey & Reidy (2006, p. 224).

Tabela 4 - Diferenças estatísticas obtidas para dimensão Companhia

Dimensão	Grupos	Média	Desvio Padrão	Diferença de média	Efeito	% de sobreposição
Companhia	Feminino	3,414	0,6726	0,333	0,518	67%
	Masculino	3,081	0,6123			
	Graduado	3,47	0,637	0,3334	0,048	95%
	Não-graduado	3,13	0,668			

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores. Dados primários da pesquisa conforme saídas do SPSS.

A seguir, as análises se apresentam de forma a indentificar práticas do endomarketing de modo satisfatório (média acima de três) ou insatisfatório (média abaixo de três) junto a amostra, pois não houveram diferenças estatisticamente significantes, contudo, são significativamente importantes do ponto de vista social empírico.

Especificamente será dado ênfase às médias que obtiveram valores inferiores a três, ou seja, as que indicaram práticas insatisfatórias de *endomarketing* segundo a amostra utilizada (funcionários). Para isso, será indicado assim que expresso o indicador, a sua respectiva média entre parênteses.

Avaliando as médias dos indicadores de forma a isolar os resultados por grupos (variáveis de controle) dos respondentes, pode-se observar nos indicadores do sexo feminino e masculino, que as dimensões de custo para os respondentes do sexo masculino ficaram abaixo da média, com (2.8); o que demonstra uma insatisfação com o sistema de remuneração. O sexo feminino apresentou uma média de (3.0), sendo que o *score* 3 é um valor neutro, bem ao centro e não informa o contentamento ou descontentamento com a variável analisada.

Em relação à variável de controle idade, a dimensão custo se manteve com a menor média entre os que possuíam de 18 e 24 anos (2.9); portanto estão insatisfeitos.

Dos respondentes, por grau de escolaridade, os que possuem ensino superior e especialização apresentaram média inferior com (2.8) na dimensão custo, da mesma maneira que os funcionários que possuíam 4 ou mais anos de empresa com (2.8) seguido dos que possuíam de 2 a 3,9 anos de empresa (2.9).

No geral os respondentes do sexo masculino que formam 31,4% dos respondentes e os que possuem ensino superior ou especialização que são 47,1% da amostra, apresentaram as menores avaliações na média geral das quatro dimensões. Nota-se que em empresa de confecção os homens foram mais críticos, assim como os que possuem ensino superior ou especialização, pois estes, de modo geral, são mais exigentes e criteriosos devido ao tempo de maior de estudo.

Média geral das práticas de *endomarketing* adotados pela empresa (3.3) indicam que os funcionários notaram a existência de práticas de gestão. Contudo, quando analisando separadamente cada um dos quatro constructos, nota-se que o "custo" (2.9) merece maior atenção e a dimensão "coordenação" (3.7) obteve maior *score* (resultado positivo); já as dimensões "companhia" e "comunicação" obtiveram médias de 3.3 e 3.5 respectivamente.

A dimensão custo além de obter menor média, dentre as quatro dimensões, obteve um *score* abaixo de três. Nota-se que seria propício para a organização fazer algum levantamento adicional a fim de investigar detalhadamente e qualitativamente a real necessidade dos colaboradores quanto aos quesitos: tipos treinamentos e investimentos com o desenvolvimento de pessoal.

5. Considerações Finais

A proposta da pesquisa foi desenvolver um estudo sobre o *endomarketing* de uma empresa de confecção situada em Cianorte-PR, referente aos fatores de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores com o processo de *endomarketing* atual e identificá-los através dos 4 C's, visto que, no contexto atual econômico e, devido à grande concorrência, as empresas são induzidas a buscar por diferenciais competitivos.

5.1 Implicações práticas

Os resultados obtidos demonstraram a necessidade de planos mais elaborados para todas as dimensões: coordenação, companhia, comunicação e principalmente custos que se destacou como a menos satisfatória, demonstrando a área de maior atenção para realizações de ações corretivas.

A dimensão de companhia foi bem avaliada, com exceção de alguns indicadores principalmente a "instabilidade no emprego" e a "quantidade de treinamentos". Essas duas variáveis tiveram avaliação negativa em todas as variáveis de controle, e requerem atenção para que não haja desmotivação e aumento de rotatividade de pessoal. As variáveis mais bem avaliadas foram os indicadores 12 e 22 do questionário referente a "autonomia para execução do trabalho" (3.8) e o "relacionamento com a comunidade" (3.8).

A dimensão custo foi a mais crítica, as avaliações referente ao "sistema de remuneração", "quantidade de treinamentos", "investimentos realizados", o a "falta de reconhecimentos por esforços realizados". A dimensão de custo precisa ser estudada para implantações de programas de *endomarketing* específicos. A variável mais bem avaliada foi o indicador 32 onde diz respeito a "oportunidade que a empresa oferece para que o colaborador possa se aperfeiçoar através de cursos e treinamentos" com média (3.2). Nota-se que houve uma concordância de que os treinamentos ofertados pela empresa são de grande importância para o crescimento profissional.

A dimensão de coordenação apresentou poucas variáveis com baixa avaliação, alguns grupos de controle apresentam avaliação negativa somente a respeito da "cooperação entre as diversas áreas da empresa". A variável mais bem avaliada foi o indicador 5 que demonstra que os colaboradores se "sentem à vontade para solicitar e oferecer ajuda aos colegas" (4.2).

A dimensão comunicação apresentou também poucas avaliações negativas, expressando somente dois grupos de controle com avaliações negativas: a variável sobre "ser informado constantemente sobre o que ocorre na empresa". A variável mais bem avaliada foi o indicador 27 onde os respondentes reconhecem que na "área de atuação existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir" (3.8).

Dessa maneira geral é possível concluir que a principal insatisfação dos funcionários da empresa está expressa na dimensão de custo; o que sugere melhores práticas como sistemas de remuneração mais claros, programas de treinamentos mais eficazes focado para as necessidades da empresa e do funcionário. Por outro lado, as práticas de *endomarketing* adotados pela empresa, expressos nas outras dimensões (companhia, coordenação e comunicação) cumprem com seu propósito, uma vez que os respondentes tem encontrado práticas que os tens tornado satisfeitos com a gestão de *endomarketing* aplicada pela empresa.

5.2 Implicações teóricas

Contatou-se que os indicadores expressos no Apêndice se configurou como uma relevante escala de medida do *endomarketing* em organizações. Tal afirmação pôde ser ratificada por meio deste estudo sendo possível encontrar em Zamberlan, L.; Froemming, L.; Sparemberger, A. & Savoldi, Z. (2007) tal corroboração. Portanto, o *endomarketing* como um processo de gestão proporciona uma aproximação de conexão entre dois campos de investigação: a) gestão

de pessoas e b) marketing; podendo ser objeto de avanço teórico para ambas as áreas.

5.3 Sugestão de continuidade da pesquisa

Como sugestão para continuidade do estudo sobre as práticas do *endomarketing* sugere-se, empiricamente, a inclusão de filiais e de outras lojas da empresa, afim de que seja implantando ações que envolvam toda a organização para que, assim, se trabalhe de forma planejada o *endomarketing a fim de criar mecanismos* para avaliar o progresso e o desenvolvimento de ações implantadas.

Além disso, sugere-se pesquisas qualitativas na perspectiva de aprofundar uma compreensão mais detalhada de outros aspectos específicos dentro das quatro dimensões abordadas e a replicação da escala avaliada em outras empresas de setores diferentes e de forma *cross-cultural*, pois o instrumento de análise foi construído em um contexto cultural de organizações brasileiras.

Referências

- Andrade, M. M. (2011). Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), p. 560.
- Bekin, S. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. (S. Bekin, ed.). São Paulo: Makron.
- Braga, M. J.; Silva, A. J. H. & Dornelas, H. L. (2002), "O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV – Credi e da Unicred- Viçosa". *Semina: Ciências Humanas e Sociais*, 23(1), pp. 49-62.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. (W. Cerqueira, ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of test*. Psychometrika.
- Dancey, Christine P. & Reidy, John. (2006). *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics with SPSS*. 3rd ed. London: Sage Publications.
- Freire, A. L., Woehl, S., Catapan, A. & Bonfim, B. L. S. (2016). Internal communication how internal marketing tool to maximize on competitiveness: A study in small business of paranaguá city in brazil. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(2), pp. 54-70.
- Gil, A. C. (2009). *Como Elaborar Projeto de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Herzberg, F. (1973). O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: Hampton, D. R. *Conceitos de Comportamento da Administração*. São Paulo: EPU, pp. 53-62.
- Inkotte, A. L. (2000). Endomarketing: elementos para a construção de um referencial teórico. *Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Johann, S. L. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional* (S.L. Johann, ed.). São Paulo: Saraiva.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of psychology.
- Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de Marketing* (N.F. Mattar, ed.). Sao Paulo: Atlas.
- Mattos, A.; Cunha, D. R.; Andrade, E. L.; Silva, J. J.; Santos, L. C. R.; Woehl, S.; Martins, P. F. & Catapan, A. (2013). Proposta de Reestruturação de Uma Organização: Mudança no Processo de Departamento Pessoal Para Práticas de Gestão de Pessoas, *Espacios*, 34(12), pp. 1-22.
- Moresi, E. A. D., & Mendes, S. P. (2010). Knowledge sharing in corporate portals. *Transinformacao*, 22(1), pp. 19-32.

- Ng, E.; Fang, W. & Lien, C. (2016) An Empirical Investigation of the Impact of Commitment and Trust on Internal Marketing, *Journal of Relationship Marketing*, 15:1-2, pp. 35-53.
- Ozuem, W.; Limb, N. & Lancaster, G. (2017). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*. Article in press.
- Richardson, R. J. (1989) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Romancini, J. (2012). The internal marketing (endomarketing) as a training tool - case study of cooperatives in western Santa Catarina and enterprise customers DaTrilha Training Ltda. *Espacios*, 33(9), p. 13.
- Silva, S.; Lira, R. A. (2014). Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes- RJ, *Perspectivas Online Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 9(4), pp. 35-46.
- Vieira, S. (2009). *Como Elaborar Questionários*. São Paulo: Atlas.
- Zamberlan, L.; Froemming, L.; Sparemberger, A. & Savoldi, Z. (2007). A Percepção do Cliente Interno como Subsídio para a Gestão: uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária. In: XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do EnANPAD.
-

Apêndice – Dimensões do Endomarketing

DIMENSÕES	INDICADORES
COORDENAÇÃO	1 - O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom.
	2 - Na empresa, existe a integração entre os colegas.
	3 - Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.
	4 - O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.
	5 - Sente-se à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos seus colegas.
	6 - Na sua área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.
	7 - Existe na empresa um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.
	8 - Sente-se à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela sua área.
	9 - Considera o seu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.
	10 - Suas ideias e sugestões são ouvidas pelos seus superiores.
	11 - Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.
COMPANHIA	12- Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.
	13 – Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.
	14 – Estou satisfeito com os critérios utilizados para as promoções internas.
	15 - No que se refere à estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.
	16 - A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.
	19 - Comparando com outras empresas do mesmo ramo, acredito que a empresa possui um bom sistema de remuneração.
	20 - A imagem que os meus familiares e amigos possuem da empresa é de uma empresa forte e vencedora.
	21 - A empresa é uma empresa que se preocupa em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.
22 - A empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	
COMUNICAÇÃO	23 - Conheço claramente os objetivos e metas da empresa.
	24 - Sou informado constantemente sobre o que acontece na empresa.
	25 - Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.
	26 - Acredito que a empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada a outras empresas do mesmo ramo de atividade.
	27 - Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.
	28 - Recebo informações sobre os benefícios que tenho direito como colaborador da empresa.
	29 - Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.
	30 - Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.
CUSTO	31 - A empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.
	32 - Tenho tido a oportunidade de me atualizar e me aperfeiçoar por meio de programas de treinamentos, como cursos, palestras e seminários.
	33 - Considero suficientes os programas de treinamentos que a empresa oferece aos seus colaboradores.
	34 - Considero claro o sistema de remuneração adotado pela empresa.
	35 - Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na empresa.
	36 - A empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.

1. Doutor em Administração. Universidade Estadual de Maringá (Paraná/Brasil) - Email: fmsilva@uem.br - fabriziomeller@gmail.com

2. Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Estadual de Maringá - nine.alynemorais@hotmail.com

3. Doutorando em Administração pela Universidade Positivo – vanderleisampio@hotmail.com

4. Mestre em Administração. Universidade Estadual de Maringá - stkaetsu@uem.br

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]