

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - FACE

DAVID LEE

**A RELAÇÃO DO ENDOMARKETING COM O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS ESTÉTICOS**

Dourados/MS

2014

DAVID LEE

**A RELAÇÃO DO ENDOMARKETING COM O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS ESTÉTICOS**

Trabalho de graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Eduardo Luis Casarotto

Banca Examinadora

Profa. Dr^a. Erlaine Binotto

Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos

Dourados/MS

2014

**A RELAÇÃO DO ENDOMARKETING COM O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS ESTÉTICOS**

DAVID LEE

Essa monografia foi julgada adequada para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE, da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentação à Banca Examinadora integrada pelos professores

Prof. Me. Eduardo Luis Casarotto
Presidente

Prof^a. Dra. Erlaine Binotto
Avaliador

Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos
Avaliador

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar o tema endomarketing e a sua contribuição no comprometimento organizacional, busca-se evidenciar a importância de se motivar, estimular, interagir, qualificar e conseqüentemente comprometer os clientes internos, ou seja, os funcionários, para que os mesmos possam prestar serviços que atenda os clientes externos. Para isso, foi realizado um estudo de caso dentro da empresa X, situado na região. O estudo de caso apresentado busca contextualizar de forma prática a aplicação das ações do endomarketing com a consequência do comprometimento. Para tanto foi aplicado questionários em dez funcionários para subsidiar com informações para as propostas apresentadas. De forma geral, a pesquisa procurou saber se a aplicação do endomarketing permite que funcionários dentro da empresa se disponham de um comprometimento com a mesma, e como resultado foi possível construir um perfil da empresa, e como os funcionários se admitem dentro da empresa. A análise possibilitou uma nova visão de como o uso apropriado das ferramentas dentro do universo de gestão de pessoas, pode alavancar os resultados da empresa.

Palavras chave: Marketing interno. Qualidade de vida no trabalho. Cliente interno.

ABSTRACT

This paper presents the theme internal marketing and its contribution to the organizational commitment, we seek to highlight the importance of motivating, stimulating, interact, qualify and therefore compromise the internal customers, or employees, so that they can provide services that meets the external customers. For this, we conducted a case study within the company X, located in the region. The case study presented search context of practical application of the internal marketing actions with the result of the commitment. It was applied questionnaires in ten employees with information to support for the proposals submitted. Overall, the survey sought to determine whether the application of internal marketing allows employees within the company incorporating a commitment to it, and as a result it was possible to build a company profile, and how employees are allowed within the company. The analysis provided a new view of how the proper use of the tools within the people management universe, can leverage the company's results.

Keywords: Internal Marketing. Life quality in work. Internal costumer.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Definições de comprometimento.....	12
QUADRO 2 – Modelos de comprometimento	13
QUADRO 3 – Atividades de endomarketing	21
QUADRO 4 – Instrumento de endomarketing	22
QUADRO 5 – Tópicos dos tipos de comprometimento.....	25
QUADRO 6 – Tópicos das variáveis do endomarketing	26

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gênero dos respondentes	27
GRÁFICO 2 – Idade dos respondentes	27
GRÁFICO 3 – Estado civil dos respondentes	28
GRÁFICO 4 – Escolaridade dos respondentes	28
GRÁFICO 5 – Tempo de trabalho do respondente	29
GRÁFICO 6 – Nível de endomarketing e comprometimento.....	29
GRÁFICO 7 – Como o funcionário é visto.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Comunicação organizacional.....	30
TABELA 2 – Retenção dos funcionários	31
TABELA 3 – Desenvolvimento dos funcionários.....	32
TABELA 4 – Adequação dos funcionários	32
TABELA 5 – Nível de comprometimento	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA	08
1.2 OBJETIVOS	08
1.3 JUSTIFICATIVA	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	10
2.1.1 Tipos e modelos de comprometimento	11
2.1.2 Desenvolvimento do comprometimento organizacional	13
2.2 MARKETING	14
2.2.1 Marketing interno	15
2.3 ENDOMARKETING	17
2.3.1 Função do endomarketing	18
2.3.2 Desenvolvimento e aplicação do endomarketing	19
3. METODOLOGIA	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	23
3.3 SUJEITO DE PESQUISA	24
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	24
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	24
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	27
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	27
4.2 NÍVEL DO ENDOMARKETING E A RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO.....	29
4.3 NÍVEL DO ENDOMARKETING.....	30
4.3.1 Percepção do nível de comunicação	30
4.3.2 Percepção do nível de retenção	31
4.3.3 Percepção do nível de desenvolvimento do funcionário	31
4.3.4 Percepção do nível de adequação do funcionário	32
4.3.5 Percepção da imagem dentro da empresa	33
4.4 NÍVEL DE COMPROMETIMENTO	33
4.4.1 Comprometimento afetivo	34
4.4.2 Comprometimento instrumental	34
4.4.3 Comprometimento Normativo	35

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE	41

1 INTRODUÇÃO

Atualmente muitas empresas enfrentam dificuldades pois estratégias anteriores não são mais eficazes dentro do contexto global, levando a buscas de novas formas para adequar a empresa e criar uma vantagem competitiva (GARCIA, 2010). Araújo e Sachuk (2007) comentam que diversas tecnologias para organização do trabalho surgem devido a mudanças consideráveis no contexto trabalhista.

O endomarketing contém ações voltadas aos colaboradores da organização, trocando as prioridades e tornando a gestão de pessoal como uma ferramenta crucial com o objetivo de construir lealdade e facilitar a realização dos objetivos (BEKIN, 2004). Segundo Silva (2009), o principal desafio que as empresas enfrentam é ter colaboradores que se comprometam com os propósitos da empresa, dando a estes o papel do recurso mais valioso, o endomarketing surge para explorar esse comprometimento como uma vantagem competitiva.

Considerando que o comprometimento dos colaboradores tem uma influência nos resultados da organização, Góes (2006) destaca que esse comprometimento, resulta em melhores desempenhos, evita desperdícios e cria fidelidade com a empresa.

Adami e Silveira (2000) afirmam que o marketing interno é uma ideia que integra a organização às suas funções permitindo aos administradores elaborar a implantação e estabelecimento de canais de comunicação com o público interno, visando à integração e comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização, ou seja, uma nova estrutura organizacional onde os funcionários são constantemente motivados a desenvolver os serviços em conjunto com a empresa.

Para Gomes et al. (2012), essa estrutura fornece informações para o desenvolvimento da empresa, tornando a competitiva e preparada para enfrentar mudanças que ocorrem neste cenário competitivo.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Com a grande disputa no mercado de trabalho, são explorados todos os tipos de vantagens competitivas, o trabalho foca nos benefícios que a busca pelo comprometimento pode trazer para a empresa, se de alguma forma a falta dela ou a proporção aplicada de forma errada, possa prejudicar no desempenho da empresa.

A pesquisa procura analisar no âmbito de uma organização, vestígios e comportamentos que possam contribuir para a resposta do seguinte problema de pesquisa: “Ações de endomarketing (direta ou indiretamente) independente da proporção aplicada (de forma consciente ou inconsciente) pela alta gestão, proporciona algum comprometimento do empregado com a organização?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral:

Analisar se existe relação entre o endomarketing e o comprometimento dos funcionários dentro da empresa X.

1.2.2 Específicos:

- Identificar as ações de endomarketing praticadas pela empresa.
- Descrever o tipo de comprometimento que o endomarketing desperta aos funcionários da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se essa pesquisa, devido á importância do tema dentro do contexto organizacional atual, onde as pessoas estão se tornando importantes e ganhando espaço dentro das empresas. Acredita-se que resultados operacionais bons são consequência de um sistema interno integrado de qualidade. Ainda com a complexidade existente no mercado atual, é de extrema importância a preocupação com as melhorias em produtividade, qualidade e reconhecimento. Para Grönroos (1993), os serviços, bens e campanhas de comunicação externa que não são bem sucedidos com o grupo interno da organização, são de uma probabilidade grande para o fracasso no mercado de atuação da empresa.

Porém ainda existem empresas que não conhecem e não buscam o comprometimento de seus empregados. A pesquisa pretende apresentar o endomarketing como uma ferramenta,

para atingir esse estado de pleno comprometimento organizacional, e incentivar em novos modelos alternativos de gestão de pessoal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados o referencial teórico com a abordagem sobre endomarketing e comprometimento organizacional, área no qual é principalmente ligada à ferramentas estratégicas no setor dos recursos humanos. São apresentados diversos conceitos necessários para o entendimento do desenvolvimento da pesquisa.

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O compromisso pode ser entendido como o grau em que o colaborador se identifica com a organização e seu respectivo objetivo, assim desejando permanecer e contribuir fazendo parte desse objetivo em comum (ROBBINS, 2005). Sempre levando em conta atitudes, como a satisfação com seu cargo, envolvimento com suas tarefas e o comprometimento organizacional, relacionando-os com o dia-a-dia desses funcionários dentro da empresa segundo (ROBBINS, 2005). Nesse caso o comprometimento organizacional pode ser classificado como um estado emocional que traria à tona a ligação dos funcionários com a organização (MEYER; ALLEN, 1991).

O desejo de possuir essa ligação entre a organização e o funcionário, pode gerar instabilidade exigindo cuidado constante para garantir o crescimento da empresa. É uma das possibilidades de gerência que as empresas praticam, é investido no setor terciário procurando estabelecer um contato com os seus colaboradores, influenciando no comprometimento e o envolvimento deles no trabalho (FLEURY, 1991).

A busca por produtividade e qualidade desponta novas visões de como operar a gestão do pessoal. Segundo Harman e Horman (1992), em um meio onde existe constante desenvolvimento de diferencial competitivo, a organização não apenas demanda por profissionais de maior eficiência, aptidão e know-how, mas também deve procurar um jeito de efetivamente torna-los comprometidos e manter esse capital humano dentro da organização.

Para Moraes e Marques (1996), o comprometimento organizacional pode ser manifestado em três tipos de forma. Pode ser empregado com o sentido de compromisso; designando a intensidade do desvelo ou diligência focado para um sujeito realizar alguma tarefa, acentuando a lealdade do indivíduo; ou na essência de difundir a concepção de um determinado número de condições que frutifica em resultados como a fidelidade do cliente interno. Adotando essas manifestações, Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 99) dizem que:

Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir. Percebe-se, assim, que o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas. Comprometimento como maneiras de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis, como a falha em atingir tal estado desejado, e comprometimento como tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa.

Ainda para Bastos e Rocha (1999), comprometer-se exprime o reconhecimento do vínculo entre algo e o dispor da vontade de perdurar naquela trajetória de atividade.

Em relação ao comprometimento, Albrecht (1994) manifesta o “trabalho emocional” onde os sentimentos do colaborador são empregados como ferramentas para o trabalho, relacionando o bom desempenho com o bem emocional do funcionário, sendo assim, uma empresa que tem o comprometimento de um colaborador saudável emocionalmente, amplia eficiência.

Cerqueira (2005) ratifica a ideia de que a cultura da empresa é que resolve orientar os colaboradores internos para um determinado comprometimento, assim impulsionando a constante necessidade das organizações para regular a sua política. O comprometimento pode ser conceituado como uma intensa afinidade entre o sujeito e o seu envolvimento com alguma empresa, sendo delimitado por termos como: tendência a atuar de modo diligente a mercê da organização; grande convicção e concedente aos objetivos e valores da empresa; ânsia por permanecer como membro da organização (PORTER; STEERS, 1974). Dessa forma a empresa deve buscar o envolvimento do funcionário, seja por ferramentas ou outros métodos.

2.1.1 Tipos e modelos de comprometimento

Brum (2003) menciona que pesquisadores do comportamento humano constantemente procuram observar e determinar variáveis que podem influenciar e estimular a motivação, entendimento e compreensão das pessoas como um capital humano importante e necessário no trabalho. Seguindo a linha dessas pesquisas, Meyer e Herscovitch (2001) apontam o compromisso classificado em tipos como:

- Comprometimento Geral: A agregação do sujeito com determinado tipo de atividade, é determinado pelo conceito dele para com a organização, resultando em um credo que induz certa condução no comportamento do cliente interno;
- Comprometimento com o trabalho: Faz a analogia direta entre um empregado e o sua benevolência com a atividade que executa na organização;

- Comprometimento com a carreira: O sujeito é motivado a trabalhar devido à relação entre sua vocação e o desejo de conseguir alcançar a carreira que deseja na sua vida profissional;
- Comprometimento com as metas: O indivíduo determinado a se comprometer com as suas metas, ou com as metas estabelecidas pela organização, em prol de ter a recompensa desejada ou estipulada pela empresa.
- Comprometimento com as estratégias: O colaborador dispõe da motivação em atender e contribuir com a realização das estratégias estabelecidas pela organização.
- Comprometimento com a organização: O sujeito se identifica com a organização por meio de satisfação, contratos psicológicos, valores da empresa e etc. Cria assim, uma ligação de compromisso entre o colaborador e a organização.
- Comprometimento com as mudanças organizacionais: é a compreensão do cliente interno para com as mudanças internas realizadas nas organizações, acreditando no que é necessário para o êxito e evolução da empresa.

No Quadro 1, são apresentados alguns conceitos e definições para os tipos de comprometimento:

COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO
“O grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma” (KODAHL; KEJNER, 1965).
“A identificação ao papel do trabalhador, o fato que o indivíduo se define ele mesmo através de seu trabalho, a força com a qual este identifica a sua tarefa, a intenção de ser ativo e considerar suas atividades profissionais importantes” (MICHEL, 1989).
COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA
“...a atitude de uma pessoa em relação à sua profissão ou vocação” (BLAU, 1985).
“...a motivação para trabalhar na vocação escolhida” (CAESON; BENDEIAN, 1994).
COMPROMETIMENTO COM AS METAS/OBJETIVOS
“...a determinação e persistência em atingir o objetivo, sem levar em conta sua origem” (LOCKE et al., 1998).
COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO
“...a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica” (MOWDAY et al., 1979).
“...um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” (ALLEN; MEYER, 1991).
“...uma laço ou ligação entre o indivíduo e a organização” (MAHTIEU; ZAJAC, 1990).

Quadro 1 – Definições de comprometimento.

Fonte: Becker (2011, p. 53).

Mowday, Porter e Steers (1974) definiam o comprometimento organizacional pelo conceito de três componentes. Em uma percepção analítica, esses componentes podem ser identificados da seguinte forma no Quadro 2:

ENFOQUE AFETIVO
Mowday (1974) identifica como os sentimentos de lealdade; o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização.
Quando o comprometimento é definido como afetivo, o colaborador é representado não só pela simples lealdade passiva a uma empresa, mas também pelo desejo ativo do indivíduo dar algo de si próprio para contribuir com a organização (STEERS 1974).
Allen e Meyer (1997) insinuam o comprometimento afetivo como um elo emocional entre a identificação do sujeito com o envolvimento da empresa; um forte comprometimento afetivo resultaria na permanência do indivíduo na organização por desejo próprio.
ENFOQUE INSTRUMENTAL
O comprometimento instrumental pode ser classificado como condições, no exemplo de recompensas por permanecer e custos por deixar a organização. (BECKER 1960).
“No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; side-bets (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo.) que tornam custoso o abandono da organização.” (BASTOS, 1993 p. 56).
Allen e Meyer (1997) definem o enfoque instrumental como um entendimento de custos em abandonar a organização, se comprometendo com a empresa porque é necessário.
ENFOQUE NORMATIVO
“O construto comprometimento é conceituado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização”. [...] A cultura organizacional pode atuar diretamente no sentido de produzir membros "comprometidos", exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. (BASTOS, 1993 p. 58)
Allen e Meyer (1997) apontam que o comprometimento normativo se dá pelo sentimento da obrigação de permanecer na empresa, as pressões normativas agem de forma com que ache objetivos organizacionais, que faça com que o colaborador pense que é preciso permanecer.

Quadro 2 – Modelos de comprometimento.

Fonte: Baseado em Becker (2011, p. 54).

Considerando todos os tipos e modelos de comprometimento organizacional, mostra as variáveis, que os pesquisadores de recursos humanos sempre observam segundo (Brum, 2003). Leva a entender que nunca predomina apenas um tipo ou modelo, ocasionando em um mix de comprometimento e conseqüentemente estudos sobre as várias dimensões que os modelos podem oferecer.

2.1.2 Desenvolvimento do comprometimento organizacional

Até certo ponto o comprometimento organizacional foi estudado de forma unidimensional, onde os componentes básicos eram os únicos interesses. Porém o que liga o funcionário ao seu trabalho é a complexidade da multidimensionalidade, pois no ambiente organizacional, não existe apenas o trabalho em si, existe também a relação com o emprego, com os colegas de trabalho, a carreira ou ocupação, com o sindicato e até com a organização onde está estabelecido (MEYER; ALLEN, 1991).

Meyer e Allen (1991) consideram o comprometimento organizacional multidimensional, associando o afetivo com identificação e envolvimento; instrumentalismo como os custos caso o funcionário deixe a organização, e a normatividade relacionada a

obrigação de permanecer, sendo então que o indivíduo permanece na empresa por que deseja, devido ao grande comprometimento que adquiriu para com a organização.

Segundo Medeiros (2005), além das três abordagens apresentadas (afetiva, normativa e instrumental), o comprometimento também pode ser baseado na forma afiliativa, tratando a crença do colaborador em ser reconhecido pela empresa como uma parte importante e indispensável dela.

“O vínculo do indivíduo com seu trabalho é complexo e multidimensional” (TAMAYO; PORTO, 2005, p. 163). Os modelos multidimensionais então começaram a ser considerados pelos pesquisadores quando os enfoques unidimensionais aplicados referiam-se, não apenas a tipos de comprometimentos, mas também fazendo parte do vínculo psicológico entre o funcionário e a empresa.

“O comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos” (MÜLLER, 2005, p. 512). Nesse contexto salienta-se que o comprometimento organizacional seria um indicador de suma importância para o constante crescimento da eficácia de uma empresa.

A partir dessa abordagem, o comprometimento dá a ideia de um vínculo forte entre o funcionário e a empresa, uma vez que existe a sedimentação e conservação nos sentimentos dos colaboradores, aceitando suas crenças e assimilando valores das organizações (BANDEIRA, 2000). Torna-se imprescindível um compromisso entre colaboradores e a empresa, para a disposição em se adequar a um relacionamento de confiança, permitindo a assimilação das metas organizacionais.

2.2 MARKETING

Quando se trata de marketing é comum o equívoco da ideia de que se trata de publicidade ou demonstrações do produto proposto. Segundo Kotler (2005), a atribuição do marketing, tem como uma ferramenta prioritária dentro dos negócios para interagir e relacionar-se com o cliente. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação faz parte da essência do pensamento para a prática do marketing moderno.

A demanda de uma empresa se divide em dois grupos: clientes novos, e clientes antigos. Tradicionalmente o marketing procura atrair novos clientes, porém esse cenário tem mudado, pois como o custo para atrair novos clientes é alto, o mais sensato seria dar

prioridade em manter clientes conhecidos e lucrativos (KOTLER, 2005).

Portanto marketing pode ser entendido não apenas como publicidade ou efetivação de venda, mas sim pelo o ato de atender o que o cliente deseja, mesmo que isso signifique criar uma nova necessidade. Armstrong (1999) define marketing como um processo administrativo onde grupos de clientes obtêm o que desejam e necessitam, seja por meio de criação, oferta e troca de produtos, ou seja, uma análise, para criar, construir e manter trocas benéficas com os clientes, para alcançar os objetivos da empresa. Las Casas (2006, p.26) afirma que o marketing em geral é uma:

Área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

O procedimento do marketing tem como princípio criar valor para os clientes da empresa, dando assim a possibilidade da organização identificar os valores percebidos por esses clientes, através dos fortes relacionamentos já criados, resultando em clientela altamente satisfeita por ter o valor esperado do produto atendido, ou até mesmo superior ao que esperava (KOTLER, 2010). Sendo assim, para conseguir esse relacionamento, a empresa deve dominar as ferramentas e tecnologias do marketing para explorar o mercado de um ângulo diferente, de forma ética e responsável socialmente.

2.2.1 Marketing interno

Em relação ao endomarketing (marketing interno), elaborar um relacionamento firme com grupos de interesses para a organização como clientes, demanda um desenvolvido grau de entendimento, sincronia e cooperação incorporado na organização. Portanto desta forma, antes de apurar um plano para aperfeiçoar o marketing de relacionamento com esses grupos de interesses externos, é imprescindível a organização possuir uma estratégia que foque na construção de um relacionamento dentro dela (WOOD, 1995). Nesse contexto Crescitelli (2005, p. 17) afirma que:

Relacionar o público interno com a comunicação de marketing pode parecer, a princípio, uma ação pouco relevante. Porém, considerando que o público interno, especialmente as equipes que atuam diretamente junto a clientes e consumidores, constitui um dos pontos de contato do processo de comunicação, a relação entre público interno e comunicação com o mercado torna-se muito pertinente. Diante desse fato, a questão que se apresenta para os gestores da comunicação é como envolver o público interno para que ele atue de forma adequada e alinhada aos esforços de comunicação de marketing.

Para Kotler (1998), um serviço bem-sucedido na contratação, treinamento, e motivação do cliente interno, tornando-os funcionários dedicados em acolher bem os consumidores, são reflexos de um bom marketing interno elaborado pela organização. Segundo Wood (1995, p.27):

A estratégia de marketing interno orienta as atividades dentro da organização. Assim como a estratégia de marketing externo ajuda a empresa a alcançar os clientes fora da organização a de marketing interno esta dirigida a atingir clientes internos, tornando mais fácil a cooperação estreita entre indivíduos, departamentos e unidades.

Para que o cliente interno se envolva com a comunicação interna de marketing, Crescitelli (2005) afirma que esse envolvimento pode ser realizado em três fases: conscientização; apresentação e instrução. A mais importante trata-se da conscientização, onde sem ela, não existe a efetivação das ações, podendo comprometer todos os esforços para promover o envolvimento do funcionário; a segunda é a apresentação, é quando os esforços de *merchandising* das ações são necessários para prender o interesse do colaborador; e por fim a instrução que visa esclarecer os fatores mais complexos das ações.

Bekin (1995) propõe que o marketing não pode mais ser visto como uma atividade isolada, e que o marketing interno, é onde todos aqueles que formam a empresa se conscientizem de uma ação onde marca valores para a cooperação como meio de atingir metas: satisfazer o cliente dando-lhe a qualidade esperada. E para chegar a essa concepção, é necessário renovar os conceitos antigos do marketing.

O marketing tradicional é determinado pelo esforço de elaborar um bem ou serviço, determinar preços e repassar a identidade do produto ao público externo, já no marketing interno, esse esforço é desviado para treinar e criar condições para seus colaboradores se sentirem motivados, prestando bom atendimento ao cliente externo, de forma que traga a satisfação esperada (KOTLER, 1994).

Uma organização nos tempos de hoje, pode ser identificada como complexa, demandando setores interdependentes em todos os ramos de atividades e setores dentro dela, tornando esse entendimento de cooperação essencial para a eficiência da empresa. Então o bom atendimento ao cliente externo deve proporcionar esse fator de compreensão para todos os setores e colaboradores da organização, tornando visível essa ideia do cliente interno (BEKIN, 1994).

O marketing interno, hoje denominado como endomarketing, surge como uma ferramenta para ações estratégicas da organização, pois motiva a prática do bom relacionamento, gerando comprometimento.

2.3 ENDOMARKETING

O termo “endo” vem do grego “edón” que significa “dentro”, o endomarketing então, surge como uma ideia de “marketing para dentro” ou “marketing interno”, trata-se de estabelecer uma ideia para com o cliente interno ou o funcionário. Se marketing aparece como uma proposta de comunicação com o cliente externo e consumidores, o endomarketing executa essas mesmas ações ou de forma similar, para seus colaboradores, focando no bem estar dos mesmos. Cerqueira (1999) ressalta que o endomarketing se resume em consolidação do comprometimento dos funcionários dentro da base cultural da empresa, através de ações e projetos com o desenvolvimento dessa tecnologia.

O endomarketing se define “como um conjunto de ações de marketing dirigidas para o público interno” (Matos 2009, p. 89). Já Ballantyne (2003 apud BECKER, 2011) trouxe a tona várias propostas segundo a sua própria definição de endomarketing. Ele diz que o desenvolvimento do relacionamento é importante para o conhecimento evoluir de forma estratégica, afirmando que o relacionamento se desenvolve por meio de trocas de valores mútuas entre os indivíduos.

Bekin (2004) acrescenta que o marketing interno propõe se tornar um facilitador para a realização dessas trocas, resultando em lealdade para com os seus funcionários, tendo uma maior compatibilidade nos objetivos da organização, ocasionando a melhoria da imagem agregando valor de mercado da empresa. Complementando com afirmação de Cerqueira (1994, p. 51) temos que:

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.

Brum (2003) define o endomarketing de uma forma ampla, e como um triângulo estratégico onde se impõe a fatores como empresa, cliente e funcionário, tornando mais compreensível a relação de troca, organização realiza trocas com o colaborador que, no final, definirá a satisfação do cliente externo.

Cerqueira (2005, p. 51) declara que “endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus

funcionários com o desenvolvimento adequado das diversas tecnologias”, pois não basta apenas uma ideia, um nome ou uma marca, o endomarketing parte de um conceito onde uma postura, atitude e comportamento aborda um instrumento para o mercado moderno (BEKIN, 2004).

Por fim o endomarketing posiciona como um movimento interno que pode determinar o momento da empresa, visando atingir seus objetivos por meio dos entendimentos dos funcionários com os seus papéis dentro dela, e a necessidade deles como parte da organização, dando valor e visibilidade para toda a empresa de forma integrada, para que os funcionários criem uma visão compartilhada.

2.3.1 Função do endomarketing

Para Bekin (2004), o endomarketing tem como propósito, transparecer os objetivos da empresa para que sejam absorvidos pelos seus funcionários, praticando uma afinidade entre os seus objetivos com as da organização. Demandando então um forte entendimento e conhecimento do seu público interno, para que essa transparência seja repassada da forma mais adequada possível para realizar essa comunicação com o funcionário.

Um alinhamento correto entre os setores da organização é necessário para existir uma conformidade dentro das unidades da empresa. Enquanto a informação é transmitida, o que possibilita a integração do indivíduo com a organização é a comunicação amplamente explorada, com o repasse das informações certas (BRUM, 2010).

Cerqueira (1994) apresenta a importância de implantar um sistema de comunicação integrado relacionado ao cliente interno, com intuito de promover o conjunto empático dentro da organização, passando do papel de um funcionário para um cliente com suas próprias características.

O endomarketing deixa claro que o que move os processos internos da organização é uma figura denominada cliente, que possui valor próprio, pois é o cliente que compra e justifica a existência da organização, tornando para o público interno uma figura ilustrativa onde atinge os departamentos administrativos, as áreas de apoio e suporte, criando a ideia de que o cliente deles são os funcionários (BEKIN, 2004).

O objetivo central do endomarketing está em focar nas pessoas para gerar resultados organizacionais, tornando comuns ações com finalidade de promover a interação do

colaborador com a empresa, dando-lhes treinamentos, criando métodos motivacionais, conscientização de sua importância para a organização e atividades do gênero.

2.3.2 Desenvolvimento e aplicação do endomarketing

Quando o assunto endomarketing é comentado, naturalmente partimos de uma base onde o público-alvo dos processos gerenciais, programas e ações do endomarketing são os empregados. São eles que precisam ser conscientizados, conquistados e retidos com serviços que possam envolvê-los e comprometê-los (BRUM, 2008).

Por cliente, entende-se como um indivíduo que dispõe da experiência dos sentimentos na sua absoluta intensidade, como cultura, sem veto ou precauções com o intelecto, sem ser bloqueado por sentimentos de contradição. Uma empresa que procura consolidar uma cultura onde o cliente deve ser respeitado, o princípio fundamental parte da premissa de considerá-los como pessoa. E como pessoa, elas são determinadas pela: sorte, por um entendimento pelos seus conhecimentos, relações humanas ou pelas combinações de todos os elementos (REQUENA, 2003).

Ainda segundo Requena (2003), se a qualidade parte desse alvo, o cliente interno, a satisfação do mesmo é considerado como um medidor para o alcance ou não do alvo.

Qualidade demanda um trabalho seriamente estruturado, e todos devem estar sempre comprometidos em atingir seus objetivos.

Adotando esse raciocínio, Brum (1998, p. 45) afirma que os processos gerenciais do endomarketing:

Precisam ser cautelosos ao construir um programa, visto que este precisa ter uma ideia, um conceito e uma linha criativa. A partir disto, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e também a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada alinhado com o funcionamento operacional da organização bem como a sua filosofia.

A aplicação do endomarketing, segundo Bekin (1995), divide-se em um plano de três níveis diferentes: programa, gerenciamento e execução. Sendo assim, para o sucesso da implantação a maior responsabilidade cai sobre o gerenciamento e execução. Não importando o quão completo e complexo o plano seja, a execução e gerenciamento errôneos poderiam comprometer tudo. O plano então deve estar primeiramente alinhado à realidade da organização.

O treinamento e o desenvolvimento do endomarketing estão fortemente ligados à informações disponíveis às pessoas, pois essa oferta, principalmente se forem técnicas das empresas, podem ser consideradas como um processo de aprendizagem e incorporação das ideias contribuindo de forma significativa na determinação do sujeito no ambiente de trabalho (REQUENA, 2003). Para Hamptom (1990), se um funcionário é incapacitado de obter informações necessárias para o bom andamento de suas funções e cargos, ocasionará na falta de um bom funcionamento do departamento, afetando a empresa toda. O que explica a Figura 1, sobre a relação do bom desempenho do colaborador com o fluxo de informações que o cerca:



Figura 1 – Necessidades de informação do Cargo
Fonte: Adaptado de (HAMPTON, 1990, p.250).

Vilhena (2000) cita a importância de a empresa programar ações de aprendizado para o desenvolvimento e apoio para a alta gerência dar continuidade ao projeto iniciado, para que possa encorajar os liderados permanentemente, disponibilizando-se de feedbacks constantes e de maior liberdade, pois somente se as lideranças se empenharem a esse apoio, haverá sucesso no trabalho interno da organização.

Neste sentido, Grönroos (2003) afirma que, antes de tudo, endomarketing é uma ação que gerencia os relacionamentos internos de uma organização, sendo então, qualquer atividade que possa causar impacto sobre esse relacionamento interno e sobre a mentalidade de serviço, em relação ao cliente externo percebido pelo funcionário; pode ser incluída no processo de endomarketing.

Antes de um planejamento do endomarketing, é necessário fazer um diagnóstico da empresa, a fim de definir seus pontos fortes e fracos, a respeito da sua cultura organizacional e o ambiente interno (BEKIN, 2006). Após o diagnóstico, parte para a segunda fase, onde apresentado a pretensão da empresa com o programa a ser implantado. Na terceira fase existe

a divisão do público interno para cada chefia em direção do programa, e em seguida vem o programa propriamente aplicado, que seria os conjuntos de ações e instrumentos pensados para informar e cativar os colaboradores (BRUM, 2010).

O Quadro 3 apresenta atividades complementares de endomarketing idealizadas por Grönroos (2003):

Atividades de endomarketing	Objetivos
Treinamento	Melhorar o conhecimento dos funcionários e desenvolvimento de atitudes.
Suporte da administração e diálogo interno	Intermediar a continuação das ações de Endomarketing, incentivando e envolvendo os funcionários.
Comunicação interna de massa e suporte de informação	Fornecer aos funcionários informações pertinentes ao meio inserido, para que as informações sejam transmitidas, pode-se fazer uso de folhetos, memorandos internos e revistas.
Gerenciamento de Recursos Humanos	Fornecer aos colaboradores recompensas pelos bons serviços desempenhados, onde o colaborador percebe que o bom trabalho é reconhecido pela empresa.
Comunicação externa de massa	Consultar os funcionários sobre ações de comunicação externa, para que o funcionário possa interagir, dando o seu parecer de algo que sairá no mercado, desta forma passando ao funcionário o compromisso de se ter a opinião do público interno.
Desenvolvimento de sistemas e o suporte tecnológico	Utilizar recursos tecnológicos como, por exemplo: a intranet, uma ferramenta que poderá dar apoio aos processos internos.
Recuperação interna de serviço	Disponibilizar auxílio ao colaborador em alguma situação que possa gerar conflito.
Pesquisa de mercado e segmentação de mercado	Utilizar da segmentação de mercado para conhecer a pessoa com perfil mais adequado para se recrutar para algum cargo da empresa.

Quadro 3 – Atividades de endomarketing

Fonte: BARTH (2012, p. 17, adaptado a partir de Grönroos, (2003).

A respeito do processo para acompanhar a implantação do endomarketing, Cerqueira (1994) comenta que o tempo para assimilação pode ser diferente de empresa para empresa, dependendo de vários fatores como: número de funcionários, dispersão geográfica, grau atual de comprometimento, e as ferramentas usadas. A respeito dessas ferramentas e instrumentos usados, Cavagnoli e Maino (2010, p. 10) enfatizam que:

Muitos são os instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidos em um programa de Marketing Interno, basta identificar quais são os que melhor se enquadram à realidade da empresa. Percebe-se que não existe uma regra específica para desenvolver um programa de Marketing Interno, é necessário conhecer a fundo a empresa e as necessidades do público interno, trabalhando sempre com a informação, a comunicação interna e a disseminação da cultura organizacional.

Os instrumentos em particular, buscam satisfazer as necessidades do público interno a partir de ferramentas que podem ser utilizado por todos, contribuindo em um ambiente de maior harmonia.

Para Bekin (1995), todo princípio do endomarketing parte do engajamento e comprometimento de todos os envolvidos nas práticas relacionadas ao público interno, só

assim ou através disso, ter a melhoria do interno da organização e possa atender os resultados esperado de forma efetiva.

O Quadro 4 apresenta os instrumentos de endomarketing, idealizado por Brum (2005):

Instrumentos de endomarketing	Objetivos
Manual técnico	Apresentar de forma educativa os produtos, serviços e possíveis lançamentos.
Vídeo institucional	Apresentar ao público interno o produto/serviço (negócio) que a empresa trabalha, aproximar os colaboradores com o que a empresa oferece ao mercado.
Revistas de histórias em quadrinhos	Utilizar essa ferramenta como forma 'descontraída' de estar levando informações aos colaboradores.
Jornal interno	Trazer informações internas relevantes aos colaboradores.
Cartazes motivacionais e informativos	Passar informações ao público interno e sempre estar atualizando este material, como algo que seja proveitoso para quem estiver lendo.
Datas festivas	Oferecer aos funcionários este momento como forma de comemorar datas significativas e importantes.
Canais diretos	Propiciar momentos de conversa com a pessoa superior do colaborador.
Reuniões relâmpagos	Realizar reuniões sempre que for necessário passar informações na qual os colaboradores devem ser informados rapidamente.
Reuniões de liderança compartilhada	Envolver os colaboradores com as coordenações e demais níveis hierárquicos para discussão de assuntos pertinentes a empresa.
Vídeos informativos e motivacionais	Expandir a ideia da empresa e apoio a treinamentos ao público interno.
Tele e videoconferências	Utilizar recursos tecnológicos para apresentar ao público interno.
Palestras internas	Apresentar ao público interno as novidades da empresa.
Grife Interna	Utilizar acessórios, roupas com a logomarca da empresa.
Mensagens virtuais	Utilizar mensagens para passar no monitor do computador.
Valorização dos funcionários	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores de forma a valorizá-los como profissionais.
Memória da empresa	Apresentar a história, bem como a evolução da empresa.
Correio eletrônico	Desenvolver canal direto para comunicação da empresa com os colaboradores.
Rádio interna	Utilizar esse mecanismo como forma de divulgar as notícias.
Intranet	Acesso a diferentes tipos de informações, desde datas de aniversariantes, como acesso a manuais internos entre outros...
Convenções internas	Envolver o público interno na apresentação de atividades.
Manuais de integração	Utilizar como base para passar informações da organização a novos colaboradores.

Quadro 4 – Instrumento de endomarketing

Fonte: BARTH (2012, p. 15 adaptado a partir de Brum, 2005).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia que conduz este estudo dentro da empresa X prestadora de serviços estéticos, a qual tem por objetivo responder o problema de pesquisa e atender os objetivos estipulados. Serão explicados os processos que compõe a metodologia escolhida para o estudo, como tipo de pesquisa, técnica de coleta de dados, entre outros.

3.1 Delineamento da pesquisa

Este trabalho adota o tipo de estudo de caso, de caráter quali-quantitativo exploratório. Segundo Piovesan (1995) a pesquisa exploratória, tem como objetivo conhecer a variável do estudo e seu significado dentro do contexto onde ela se insere, pressupondo que o comportamento humano é mais bem compreendido no contexto social onde ocorre.

Considerando a problemática da pesquisa e sua abordagem, foi praticada de forma qualitativa, pois segundo Diehl e Tatim (2004) a compreensão dos dados é mais precisa nesse método, quando se quer abordar com profundidade processos que acontecem dentro de grupos de pessoas.

Silva e Menezes (2000, p.21), afirmam que: “A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistêmica. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Também Mattar (1999) afirma que a utilização desse tipo de pesquisa ocorre quando o objetivo é descrever as características de certo grupo, estimar as proporções de elementos que determina os comportamentos desse grupo, descobrindo a existência de alguma variável para tal comportamento.

3.2 Método de pesquisa

O estudo foi de um único caso, pois de acordo com Cesar (2005), a escolha de um único caso é apropriada quando se utiliza para determinar se as proposições de uma teoria são corretas, quando o caso do estudo é de difícil análise, raras ou extremas, visando que existem poucas empresas com o endomarketing consolidado na política da organização, na região onde será feito o estudo.

3.3 Sujeito de pesquisa

Para Diehl e Tatim (2004), a população entende todo o ambiente em que atua, ou seja, variáveis que fazem parte da problemática, com a possibilidade de ser medida de alguma forma. Para o trabalho apresentado, a população constitui de todos os trinta colaboradores da empresa selecionada, e quanto à amostra será apenas de alguns funcionários, no total de dez, de variados setores, para que tenha uma ampla visão do trabalho.

3.4 Técnica de coleta de dados

A técnica que foi realizada para a coleta de dados foi um questionário aplicado na empresa X. Composto por 39 tópicos foram divididas em três blocos, o primeiro refere-se ao perfil do respondente, o segundo a respeito do endomarketing e por fim, aspectos relacionados ao comprometimento organizacional.

Foi utilizado um questionário adaptado de Becker (2011). As respostas possíveis foram dadas em escala Lickert, sendo elas: (1) Discordo Plenamente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo, (5) Concordo Plenamente.

O questionário foi entregue para a gerência do estabelecimento, sendo assim, a distribuição do mesmo, foi por conta da empresa. Vale ressaltar que houve a fase de teste do questionário para analisar a compreensão e o grau de dificuldade em preenchê-lo. Neste teste, quatro alunos da UFGD (Universidade Federal da Grande Dourados) do curso de administração foram selecionados para responder o questionário.

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados consiste na interpretação e comparação das informações obtidas através dos questionários, por se tratar de um método racionalista, pressupondo a razão para chegar à conclusão. Será feita a média de endomarketing praticado a partir do segundo bloco, e comparado com o terceiro bloco que se trata do comprometimento, seguido de análises feitas de forma isolada, separando os tipos de atividades de endomarketing e tipos de comprometimento.

Para a obtenção das médias foi utilizada a seguinte fórmula:

Média geral (MG) = Soma das médias dos respondentes (ΣMR) / Número de respondente

Média do respondente (MR) = Soma dos valores (SV) / Números de questões (NQ)

Exemplo de média do respondente:

**(1) Discordo plenamente (2) Discordo parcialmente (3) Indiferente
(4) Concordo (5) Concordo Plenamente**

Nível de Ações de endomarketing	1	2	3	4	5
1. Conheço os resultados da Empresa	x				
2. Conheço os resultados do meu setor de trabalho		x			
3. Conheço os valores da Empresa.			x		
4. No processo de recrutamento é especificado com clareza o papel de cada um.					x

$$SV = 1+2+3+5 = 11$$

$$NQ = 4$$

$$MR = 11/4 = 2,75$$

Nos quadros cinco e seis, são apresentados os tópicos utilizados no questionário para analisar cada variável de endomarketing e tipo de comprometimento:

Tipos de comprometimento	Tópicos
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Na atual situação, ficar na Empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo. • A Empresa merece a minha lealdade. • A Empresa tem um significado pessoal muito grande. • Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a Empresa agora. • Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para a Empresa. • Eu realmente percebo os problemas da Empresa como se fossem os meus. • Eu me percebo emocionalmente ligado à Empresa.
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> • Mesmo que eu desejasse, seria muito difícil deixar a Empresa agora. • Eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar. • Sou reconhecido por meus superiores pelo trabalho que faço. • Uma das poucas consequências negativas de deixar a organização agora seria a escassez de alternativas imediatas. • Se eu resolvesse deixar a Empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Eu devo muito à Empresa. • Eu penso que teria poucas alternativas se deixasse a Empresa. • Eu não deixaria a organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui. • Eu percebo uma forte integração com a Empresa. • Eu sinto obrigação em permanecer na Empresa. • Eu me sentiria culpado em deixar a Empresa agora.

Quadro 5 – Tópicos dos tipos de comprometimento

Fonte: Becker (2011).

Variável do endomarketing	Tópicos
Comunicação organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conheço os resultados da Empresa. • Conheço os resultados do meu setor de trabalho. • Conheço os valores da Empresa. • No processo de recrutamento é especificado com clareza o papel de cada um.
Retenção dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Na Empresa, me sinto como uma pessoa da casa. • Existem diferentes programas para atender as necessidades dos funcionários. • A Empresa divulga as atividades que desenvolve na comunidade empresarial. • A Empresa me capacita para desenvolver melhor minha atividade. • A Empresa oferece oportunidades de pagamentos extras. • A Empresa oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.
Desenvolvimento dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • A Empresa procura me atribuir atividades de acordo com as minhas habilidades. • Os novos empregados geralmente já possuem noção das suas atividades e responsabilidades. • As metas e os objetivos da Empresa são divulgados aos funcionários. • As mudanças que vão ocorrer na Empresa são comunicadas a todos. • Recebo informações a respeito dos clientes da Empresa.
Adequação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Se o eu desejar, posso solicitar mudança de função. • Sei o que os clientes esperam dos produtos ou serviços oferecidos pela Empresa. • Sou remunerado de acordo com a minha função. • Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade. • Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades.

Quadro 6 – Tópicos das variáveis do endomarketing

Fonte: Becker (2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos na empresa, dando suporte para a pesquisa dos objetivos estabelecidos. O capítulo foi dividido da seguinte forma: Primeiro será feito a análise do perfil dos respondentes, seguida do endomarketing praticado e a relação com o comprometimento organizacional.

4.1 Perfil dos respondentes

Para a análise do perfil dos respondentes, foram levados em conta os seguintes itens: sexo, idade, estado civil, escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

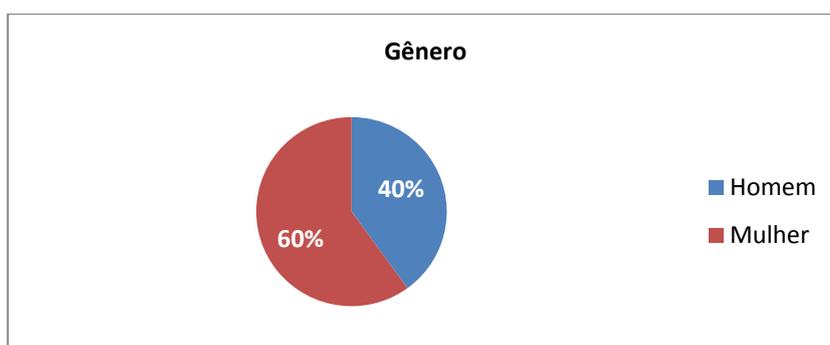


Gráfico 1 - Gênero dos respondentes

Os dados mostram que existe um equilíbrio de gêneros dentro da empresa. Segundo Frias (2013), empresas com maior diversidade de gênero exibem um retorno sobre capital maior, isso graças às trocas de valores com pontos de vistas diferentes de cada.

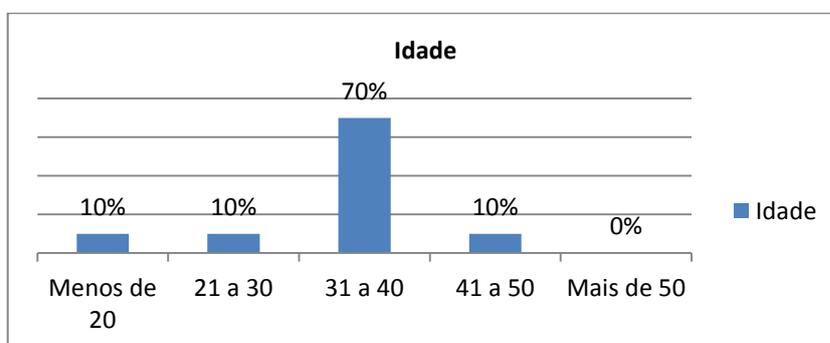


Gráfico 2 - Idade dos respondentes

O item de idade do respondente revela que a variação, entre 31 a 40 anos é predominante, mostrando que a equipe existente é mais adulta, encaixando no perfil da empresa que procura pessoas com uma linha de raciocínio mais sistêmico e menos emocional, e o público com mais experiência de vida se enquadra neste perfil. Para Martins (2007) com essa média de idade, a empresa possui um grupo com posicionamento crítico e com certo conhecimento sócio-político-econômico. É importante ressaltar que nenhum dos respondentes possui mais de 50 anos.

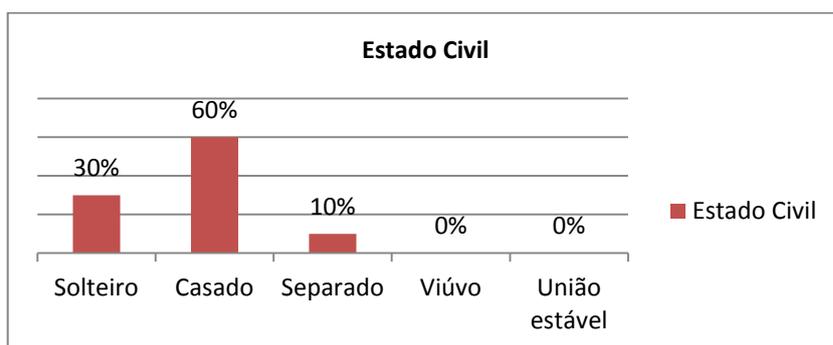


Gráfico 3 - Estado civil dos respondentes

De acordo com o questionário aplicado, 60% dos respondentes são casados, seguido de 30% de funcionários solteiros e por fim, 10% separados. Vale lembrar que a amostra não teve respondentes viúvos.

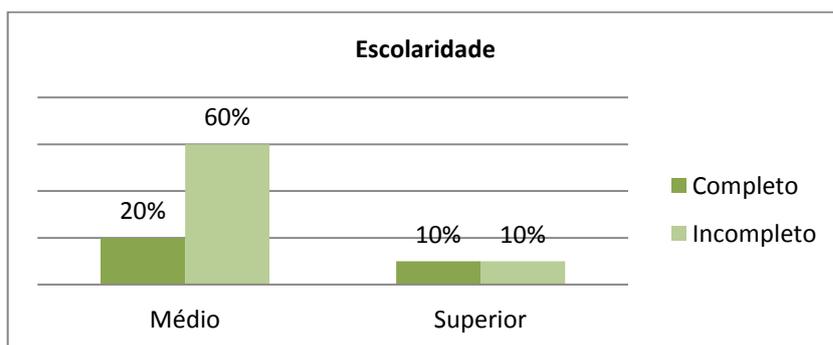


Gráfico 4 - Escolaridade dos respondentes

No item escolaridade, os dados mostram 60% dos respondentes têm o ensino médio incompleto, seguido de 20% que já concluíram e 20% cursam ou já cursaram o ensino superior. Um número baixo de funcionários possui alguma passagem por faculdades, mostrando que a empresa não é tão rígida quanto à escolaridade, possivelmente valorizando outras especializações. Nenhum dos respondentes possui pós-graduação, porém por se tratar

de uma empresa onde se pressiona mais a mão de obra qualificada, é um fator que não diferencia para a empresa.

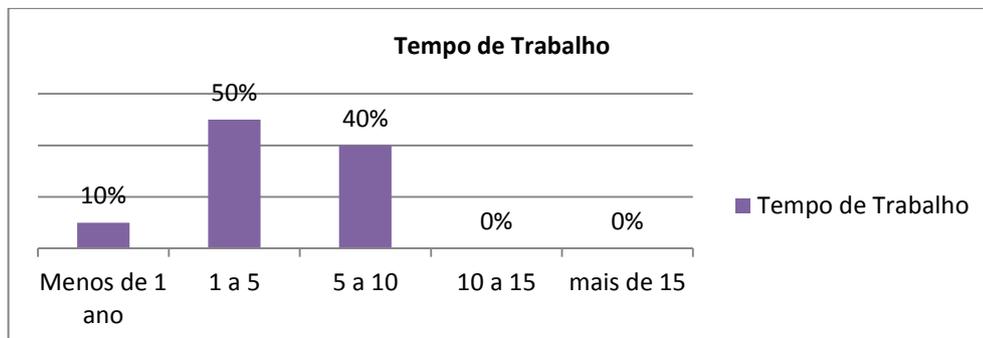


Gráfico 5 - Tempo de trabalho dos respondentes

No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, o resultado divulga que apenas 10% dos funcionários trabalham há menos de um ano na empresa, os demais 90% tem de 1 a 10 anos de trabalho na empresa, representando assim, um nível de fidelização do cliente interno. Vale lembrar que nenhum respondente está a mais de 10 anos na empresa.

4.2 Nível de endomarketing e a relação com comprometimento

Para melhor compreensão dos dados levantados pelo questionário, foi preciso entender que 5 é o valor máximo que se considera para as questões e 1 é o menor valor possível tratando por grau de importância. Nesse caso, valores abaixo de 3 são considerados insatisfatórios, e acima, satisfatórios.

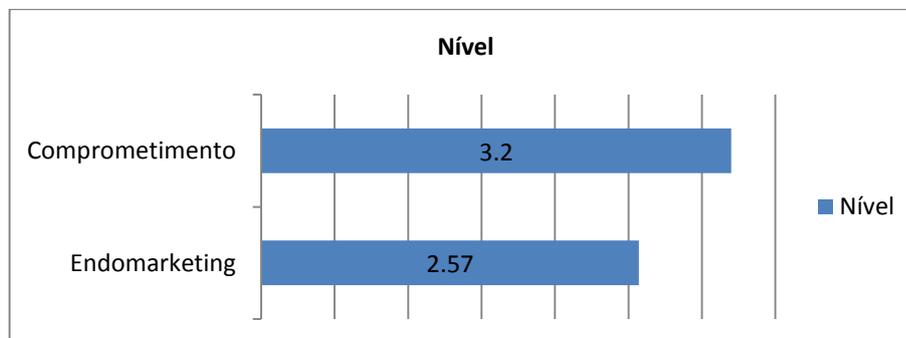


Gráfico 6 - Nível do endomarketing e comprometimento (mínimo 1 – máximo 5)

A média geral obtida na amostra que, em relação ao nível de endomarketing foi de 2,57, enquanto que as características e fatos causados por esse nível de ação provoca uma média de 3,20 se relacionado ao comprometimento do funcionário com a empresa.

Como o valor médio é 3, o nível de endomarketing na empresa reflete a falta de prática ou desenvolvimento dele dentro da organização. Analisando o questionário, apenas 20% dos respondentes concordaram plenamente com algum item em relação ao endomarketing. No item 10 do primeiro bloco no questionário 50% discordam plenamente que a empresa ofereça algum tipo capacitação, porém no item 20, todos os respondentes não discordam que podem expressar alguma opinião sobre a sua necessidade.

Porém os baixos níveis das ações de endomarketing não influenciaram negativamente, nem impediram que as características e fatos do comprometimento organizacional acontecessem. Com média de 3,20 os funcionários têm uma ligação um pouco acima do normal com a empresa. No item 1 do segundo bloco do questionário, todos os respondentes afirmam que na atual situação permanecem na empresa tanto por desejo, quanto por necessidade, enquanto que no item 2, apenas 10% discordam que a empresa mereça a sua lealdade.

4.3 Nível de endomarketing

A presente análise aborda o nível de percepção do endomarketing pelo funcionário. Para isso, foram criados os seguintes fatores: comunicação, retenção, desenvolvimento do funcionário, adequação e a percepção da imagem dentro da empresa. A média de cada fator foi obtida a partir de grupos de perguntas que incorporam o assunto. Foi adotado o valor máximo de 5 para as questões e o mínimo de 1 em grau de importância.

4.3.1 Percepção do nível de comunicação

Com a média de 3, a tabela mostra o resumo do resultado da pesquisa de forma isolada, abordando a comunicação na empresa, tanto interna quanto externa.

Tabela 1 – Comunicação organizacional

Variável	Média (*)
Comunicação	3,02

*Mínimo 1, Máximo 5

No que se refere à análise, foram abordadas questões ligadas a divulgação dos processos, valores da empresa, resultados da empresa, conhecimento dos resultados do setor em que atua e clareza nos processos individuais.

Percebe-se que a análise dos funcionários a respeito da comunicação, está pouco acima da média. Para Bekin (2004) o endomarketing procura transparecer os valores da empresa, nesse caso é um valor necessário para o setor em que a empresa atua, uma vez que qualquer distorção de informação pode ser muito prejudicial para a imagem da mesma.

O resultado é considerado razoável, o que mostra que existe uma preocupação por parte da empresa em divulgar os resultados e informações internamente importantes, focando bastante na questão de eliminar distorções principalmente no processo de recrutamento, definindo com clareza o papel do funcionário dentro da empresa.

4.3.2 Percepção do nível de retenção

Foi analisada a retenção do funcionário na empresa como item na atividade de endomarketing, na empresa X.

Tabela 2 – Retenção dos funcionários

Variável	Média (*)
Retenção de funcionário	1,67

*Mínimo 1, Máximo 5

As questões que procuravam analisar o nível das atividades e políticas para a retenção dos funcionários na sua maioria tratava sobre a questão de remuneração, oportunidades de pagamento extra, qualidade de vida no trabalho, e transparência nas atividades desenvolvidas na comunidade empresarial.

A análise mostra um resultado baixíssimo em relação a esse quesito, ponto que tem que ser desenvolvido o mais rápido possível, pois para Brum (1998), os instrumentos de endomarketing devem ser desenvolvidos de acordo com o segmento da empresa, e em uma empresa com esse tipo de serviço, clientes externos normalmente criam um vínculo com o atendente operacional, significando a perda de ambos, caso não exista a retenção da mão de obra.

4.3.3 Percepção do nível de desenvolvimento do funcionário

O desenvolvimento do funcionário se da conta pelas atividades de treinamento ou aperfeiçoamento da habilidade do mesmo. O resumo dessas atividades na empresa se dá por:

Tabela 3 – Desenvolvimento dos funcionários

Variável	Média (*)
Desenvolvimento	2,70

*Mínimo 1, Máximo 5

No questionário foram mencionadas questões como, atribuições de atividades baseadas nas habilidades, transparência nas metas e objetivos, comunicação sobre mudanças internas de atividades, treinamentos e informações que os funcionários recebem sobre seus clientes.

Apesar de ser ligeiramente mais aplicado que a retenção dos funcionários, ainda fica abaixo da média. Para Hampton (1990) um funcionário incapacitado quanto à sua função, pode causar mau funcionamento do departamento. Mostrando a dependência da empresa em relação à satisfação quase que unânime por parte dos funcionários para essa pró-atividade na procura de desenvolvimento e retenção.

4.3.4 Percepção do nível de adequação do funcionário

A adequação do funcionário no trabalho, segundo Odebrecht (2002), se aplicado corretamente, tem-se uma produtividade maior, pois o funcionário dá o melhor de si, na sua melhor habilidade. No caso da empresa X temos:

Tabela 4 – Adequação dos funcionários

Variável	Média (*)
Adequação do funcionário	3,18

*Mínimo 1, Máximo 5

Pra atingir esse resultado, foi introduzidas questões ao respondente como possibilidade na mudança de função, preferência dos clientes, remuneração por função, tomada de decisão e oportunidades de expressão.

Nesta variável, a análise de dados mostra um resultado satisfatório, um pouco acima da média. Matos (2009) considera o endomarketing, como ação de marketing visando os funcionários, sendo assim a adequação se dá pela base do endomarketing, pois antes de criar a necessidade do funcionário permanecer na empresa, a adequação atende as necessidades já presentes neles. Porém por se tratar de serviços, as preferências do consumidor pode dificultar essa evolução, pois dificulta se considerarmos as necessidades dos dois lados.

4.3.5 Percepção da imagem dentro da empresa

Quanto à filosofia de gestão, de como o funcionário se percebe dentro da empresa, a tabela mostra que:

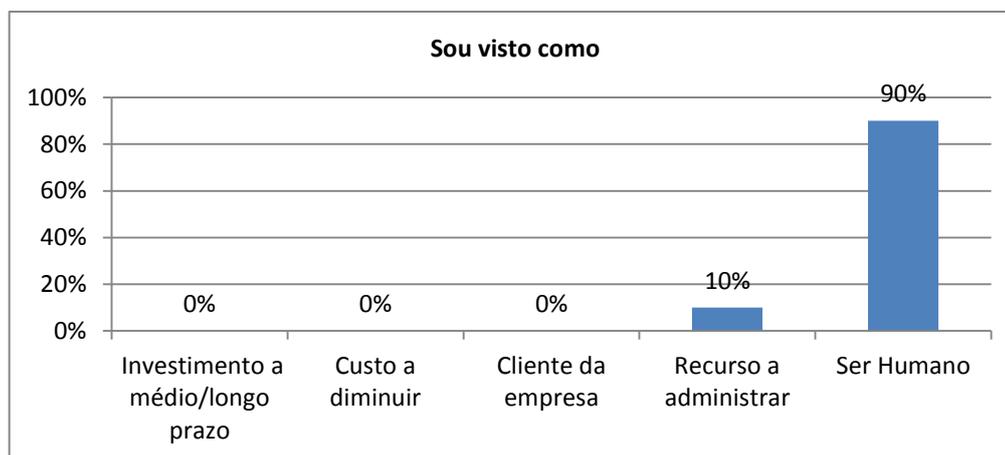


Gráfico 7 - Como o funcionário é visto

Somente 10% se veem como um recurso a ser administrado, enquanto 90% considera ser visto como um ser humano dentro da empresa, ressaltando que nenhum se considera como um investimento, um custo a diminuir ou um cliente da empresa.

Esse resultado espelha os dados anteriores como a variável adequação e comunicação, que para Cerqueira (1994), são elementos que se aplicado faz com que o funcionário se sinta mais humano, desenvolvendo autoestima estabelecendo uma base de relação interpessoal, pois são relações diretas com pessoas com cargo de chefia. Por sua vez, como retenção e desenvolvimento foram variáveis abaixo da média, o funcionário se vê como um recurso, e não como um cliente da empresa.

4.4 Nível de comprometimento

Nesta parte será apresentado o resultado obtido em relação ao funcionário e o comprometimento com a organização de acordo com os dados obtidos no questionário aplicado aos respondentes.

Tabela 5 – Nível de comprometimento	
Tipo de comprometimento	Média (*)
Afetivo	3,29
Instrumental	2,84
Normativo	3,21

*Mínimo 1, Máximo 5

Os valores aplicados seguem o mesmo padrão das variáveis já apresentadas. Como já apresentado, a média geral para o comprometimento dos funcionários na empresa, é de 3,20. A tabela mostra esse resultado de forma isolada com os três tipos de comprometimento.

4.4.1 Comprometimento afetivo

Mostrando ser o comprometimento com o maior nível no quadro, o comprometimento afetivo mostra bastante presente, pois nesse ramo de prestadora de serviços a empresa tem uma procura maior por pessoas com qualificações e habilidades específicas. Habilidades que requer certo nível de interesse único do funcionário, destacando então o fato de que eles estão na empresa porque desejam. Ressaltando então Meyer e Allen (1997) que diz a permanência desejada se dá conta pelo comprometimento afetivo por parte dos funcionários. Sendo que 80% dos respondentes concordam que permanecer na empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo.

4.4.2 Comprometimento instrumental

Com o pior nível, o comprometimento instrumental, que faz com que o funcionário dedique seu tempo à organização devido ao alto custo percebido por ele, caso deixa a mesma, tem média de 2,84, um pouco abaixo do satisfatório. Porém para Meyer e Allen (1997), um funcionário que se compromete por essa razão, não se dedica de forma esperada para o desenvolvimento da empresa.

Ressalta que 70% dos respondentes são indiferentes, quanto as suas vidas se tornarem desestruturadas caso deixem a empresa, mostrando que no momento o custo de deixar a empresa não importa aos funcionários, ressaltando ainda mais o comprometimento afetivo. O ponto positivo é que o alto índice desse comprometimento pode acabar por criar sentimento de frustração com o trabalho, uma vez que o funcionário se percebe preso à empresa por falta de capacidade própria.

4.4.3 Comprometimento Normativo

Enfim, apresentando a segunda maior média com 3,21, o comprometimento normativo se mostra acima da média na empresa, evidenciando um nível considerável que os

funcionários possuem quando se trata de dever e obrigação junto à empresa. Meyer e Allen (1997) consideram esse comprometimento apropriado para ligar o funcionário moralmente à empresa, influenciando de forma positiva, no desempenho e bem estar do mesmo.

No tópico “Eu não deixaria a organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui” retrata uma forma forte de comprometimento normativo, teve média de 3, mostrando que as ações da empresa, desenvolvem um sentimento de lealdade, atrelado a sentimentos, obrigações e dever.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o auxílio do referencial teórico e dos dados levantados, através do questionário aplicado na empresa X, em relação ao endomarketing e o comprometimento organizacional, acredita-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados.

Um baixo nível de ações do endomarketing é perceptível aos empregados, porém um considerável nível de comprometimento existe por parte deles, levando a acreditar que nesse caso uma aplicação pode interferir na outra, a baixa aplicação do endomarketing, já foi o suficiente para o funcionário se enxergar como um ser humano dentro da empresa, essa visão não seria incentivada pelo comprometimento.

Com relação aos objetivos específicos, as ações de endomarketing que a empresa pratica são muito fortes no quesito de integração com a empresa, contando com uma pequena ajuda em desenvolvimento do funcionário e a adequação no trabalho, as maiorias dos respondentes admitem conhecer os valores e resultados da empresa.

Em relação ao comprometimento, a maioria alega que a empresa tem um significado pessoal muito grande, indicando o comprometimento afetivo, como por exemplo, perceber os problemas da empresa como se fossem pessoais, o que cria uma ligação mais emocional.

Como limitação deste estudo, considera-se o número baixo de amostra, em comparação a grandes números de empresas que atuam na cidade, já que a pesquisa foi aplicada em uma única empresa. Contando ainda com o tipo de levantamento de dados, generalizando de mais os resultados e não absorvendo as possíveis variáveis, se considerarmos que a pesquisa está em torno de pessoas e a percepção delas, não podendo então ser generalizadamente aplicada à população.

Apesar das limitações da pesquisa, é possível sugerir a empresa um ajuste na retenção dos funcionários, apesar de haver um comprometimento afetivo, o normativo mostra-se ainda muito tímido. É possível também, intensificar mais a política do endomarketing de forma que os funcionários não só enxerguem-na, mas que percebam isso como característica única na empresa, com isso podendo atingir todos os tipos de comprometimento, tornando o comprometimento instrumental parte da estratégia da empresa.

Sugerem-se futuros estudos que abordem dos temas relacionados à consolidação do endomarketing na empresa, tanto quanto sua aceitação, como o seu desenvolvimento e entendimento pelos funcionários. Propõe se aplicar este estudo em empresas de outros seguimentos, com um número maior de amostras, ampliando assim os resultados da pesquisa.

6 REFERÊNCIAS

- ADAMI, J. B.; SILVEIRA, A. Endomarketing: aplicação do marketing interno nas maiores indústrias de Santa Catarina. In: CLADEA, 2000, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre, RS, 2002.
- ALBRECHT, K. **Serviços Internos como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- BALLANTYNE, D. "A relationship-mediated theory of internal marketing", **European Journal of Marketing**, Vol. 37 (2003) 9, p. 1242 – 1260.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 4, n. 2, p. 135-157. Mai/Ago. 2000.
- BARTH, M; NEGRI, A. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista temática**. Disponível em: <www.insite.pro.br>. Acesso em: 29 de junho de 2014.
- BASTOS, A. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **RAE**, 1993.
- BASTOS, A. V. B.; ROCHA, A. S. C. **Comprometimento do Empregado e Contextos Organizacionais em Mudança**: o Caso do Banco do Brasil. Atas do EnANPAD, setembro, 1999.
- BASTOS, A; BRANDÃO, M; PINHO, A, P. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **Rev. adm. contemp.** vol.1 no.2 Curitiba May/Aug. 1997.
- BECKER, C. **A contribuição do endomarketing no comprometimento organizacional**: um levantamento em uma empresa de material esportivo. Trabalho de Conclusão de Curso pela Universidade Feevale. 2011.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 3240, 1960.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 1994.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BOHNENBERGER, M. C. **Memoria Investigativa**: un modelo de gestión de marketing interno para ampliar el compromiso organizacional. Palma de Mallorca: 2003.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A. M. **Endomarketing: de A a Z.** 2. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2008.

BRUM, A. M. **Endomarketing: de A a Z.** 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2010.

BRUM, A. M. **Respirando Endomarketing.** 2 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, A. M. **Respirando Endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2003.

CAVAGNOLLI, D. C. S; MAINO, J. R. Proposta de um projeto de Marketing Interno para ser implantado na Universidade Feevale. **Anais...** Seminário de Pós-Graduação. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** São Paulo: Qualitymark, 1999.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro Qualitymark, 2005.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** São Paulo: Qualitymark, 1994.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; DA SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases) Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **Remac revista eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo – Brasil. V.1. n. 1. 2005.

DIEHL, A. A; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: método e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FRIAS, M.C. Empresas com mais mulheres na cúpula tem maior retorno aponta credit suisse. **Folha de S.Paulo.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2014/09/1522726-empresas-com-mais-mulheres-na-cupula-tem-maior-retorno-aponta-credit-suisse.shtml>>. Acesso em: 30 de outubro de 2014.

FLEURY, M.T.L. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta - o caso brasileiro em contraponto como japonês. **Revista de Administração**, v. 25, n.4, p. 13-21,1991.

GARCIA, A. D. S. **A contribuição da comunicação interna para a motivação dos colaboradores de uma organização: estudo de caso xp investimentos, matriz Rio de janeiro/RJ.** Porto Alegre 2010.

GOMES, T, C; WEBER, D; ANDRADE, T; BESTIVALETE, V. D. Comprometimento Organizacional e Endomarketing: Um estudo em uma empresa do setor de transporte. **Semead**, 2012.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HALABY, C.N.; WEAKLIEM, O.L. Worker control and attachment to the firm. **American Journal of Sociology**, V. 95 n. 3, p. 549-591, 1989.

HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.

HARMAN, W. ; HORMAN, J. **O trabalho criativo - o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1992.

KLAUCK, M. **O Comprometimento Organizacional no Grupo ABC**. Novo Hamburgo: 2005. 111 p. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração de Empresas), Instituto de Ciências Aplicadas, Universidade Feevale, 2005.

KOTLER, P. HAIDER, D. REIN, I. **Marketing Público**, ed. São Paulo Makron Books, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KOTLER, P. **O Marketing Sem Segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Introdução de Marketing**. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução por Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 527p. 1998.

LAS CASAS, A. L. **Jogada de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, S, C. **Endomarketing: a influência de suas práticas junto ao público interno do Banco do Brasil do acompanhamento da dinâmica organizacional**. Programa de pós-graduação em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007.

MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2009.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista eletrônica de administração**, v.11, n.1, p. 1-16, 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, 11, 299-326. 2001.

MEYER, J. P; STANLEY, D. J., HERSCOVICH, L; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52. 2002.

MORAES, L. F. R; MARQUES, A.L. **Comprometimento organizacional**: Um estudo de caso comparativo nas Universidades Federais Mineiras. Belo Horizonte, UFMG/FCE/CEPEAD. 1996.

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. **Revista Gestão Industrial**. v.1, n.4, p. 511-518, 2005.

ODEBRECHT, C. **Adequação do trabalho ao trabalhador que envelhece**: Recursos auxiliares. Florianópolis, 2002.

PIOVESAN, A; TEMPORINI, R. **Pesquisa exploratória**: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública, (1995). Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S003489101995000400010&script=sci_arttext&tln g=> Acesso em: 28 de junho de 2014.

PORTER, L. W; STEERS, R. M.;MOWDAY, R. T; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**. 1974.

REQUENA, B. Endomarketing – Elas, as pessoas. **Revista científica de Administração**. v1, n.1, jun./set. 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. São Paulo: Vozes, 2005.

VILHENA, J. B. **Ajudando a área de RH a fazer marketing**. Disponível em: <<http://guiarh.com.br/prh6>> Acesso em: 15 de junho 2014.

WOOD, J, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE I
QUESTIONÁRIO

Você está recebendo um questionário referente ao Endomarketing e Compromisso Organizacional. Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso de graduação. Ao respondê-lo, você estará contribuindo para o desenvolvimento deste trabalho.

Você não precisa se identificar, além disto, garantimos o sigilo total das suas respostas individuais.

Questionário:
Perfil do correspondente

1. Sexo	2. Idade
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Menos de 20 anos
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos
	<input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos
	<input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos
	<input type="checkbox"/> Mais de 50 anos

3. Estado Civil	4. Escolaridade	5. Tempo de trabalho na empresa
<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Nenhuma	<input type="checkbox"/> Menos de 01 ano
<input type="checkbox"/> Casado	Fundamental <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto	<input type="checkbox"/> 01 a 05 anos
<input type="checkbox"/> Separado	Médio <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto	<input type="checkbox"/> 05 a 10 anos
<input type="checkbox"/> Viúvo	Superior <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto	<input type="checkbox"/> 10 a 15 anos
<input type="checkbox"/> União estável	Pós-Graduação <input type="checkbox"/> completo <input type="checkbox"/> incompleto	<input type="checkbox"/> mais de 15 anos

6. Marque a alternativa de acordo com o grau de concordância com a expressão:

**(1) Discordo plenamente (2) Discordo parcialmente (3) Indiferente
(4) Concordo (5) Concordo Plenamente**

Nível de Ações de endomarketing	1	2	3	4	5
1. Conheço os resultados da Empresa					
2. Conheço os resultados do meu setor de trabalho					
3. Conheço os valores da Empresa.					
4. No processo de recrutamento é especificado com clareza o papel de cada um.					
5. Na Empresa, me sinto como uma pessoa da casa.					
6. Existem diferentes programas para atender as necessidades dos funcionários.					
7. A Empresa divulga as atividades que desenvolve na comunidade empresarial.					
8. A Empresa me capacita para desenvolver melhor minha atividade.					
9. A Empresa oferece oportunidades de pagamentos extras.					
10. A Empresa oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.					
11. A Empresa procura me atribuir atividades de acordo com as minhas habilidades.					
12. Os novos empregados geralmente já possuem noção das suas atividades e responsabilidades.					
13. As metas e os objetivos da Empresa são divulgados aos funcionários.					
14. As mudanças que vão ocorrer na Empresa são comunicadas a todos.					
15. Recebo informações a respeito dos clientes da Empresa.					
16. Se o eu desejar, posso solicitar mudança de função.					
17. Sei o que os clientes esperam dos produtos ou serviços oferecidos pela Empresa.					
18. Sou remunerado de acordo com a minha função.					
19. Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.					
20. Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades.					

7. Marque a alternativa de acordo com o grau de concordância com a expressão:

- (1) Discordo plenamente (2) Discordo parcialmente (3) Indiferente
(4) Concordo (5) Concordo Plenamente**

Características e fatos causados pelas ações	1	2	3	4	5
1. Na atual situação, ficar na Empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo.					
2. A Empresa merece a minha lealdade.					
3. A Empresa tem um significado pessoal muito grande.					
4. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a Empresa agora.					
5. Mesmo que eu desejasse, seria muito difícil deixar a Empresa agora.					
6. Se eu resolvesse deixar a Empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
7. Eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar.					
8. Sou reconhecido por meus superiores pelo trabalho que faço.					
9. Uma das poucas consequências negativas de deixar a organização agora seria a escassez de alternativas imediatas.					
10. Eu devo muito à Empresa.					
11. Eu me sentiria culpado em deixar a Empresa agora.					
12. Eu não deixaria a organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui.					
13. Eu me percebo emocionalmente ligado à Empresa.					
14. Eu percebo uma forte integração com a Empresa.					
15. Eu sinto obrigação em permanecer na Empresa.					
16. Eu penso que teria poucas alternativas se deixasse a Empresa.					
17. Eu realmente percebo os problemas da Empresa como se fossem os meus.					
18. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para a Empresa.					

8. Na empresa sou visto como:

- () 1. Um investimento a médio e longo prazo.
- () 2. Um custo a diminuir.
- () 3. Um cliente da empresa.
- () 4. Como um ser humano.
- () 5. Um recurso a ser administrado.