

Neste boletim são apresentados os resultados da pesquisa de Marketing Interno, como conclusão do boletim anterior.

Contate-nos pelo e-mail : [grupo@markesalq.com.br](mailto:grupo@markesalq.com.br)

Mais informações sobre outros trabalhos acesse nosso site:  
<http://markesalq.com.br/boletim-markesalq/>



## A Pesquisa

O presente estudo buscou compreender a percepção dos funcionários da unidade fabril de uma montadora de automóveis sob a perspectiva das ações de endomarketing utilizadas, dessa forma, foi aplicado um questionário qualitativo por meio de entrevista com a finalidade de saber como as mensagens estavam sendo transmitidas e absorvidas pelos seus colaboradores.

A amostra englobou funcionários de diversas áreas, com curta e longa experiência na organização, bem como de áreas administrativas e de produção, ademais, para compreender a satisfação no ambiente de trabalho se fez uso do modelo de Arnett, Laveru e Mclane (2002), o qual se lastreia em pontos como clareza de papel, entendimento do ambiente de trabalho e orgulho da organização.

Mas antes da apresentação dos resultados da pesquisa foram apresentados alguns conceitos de marketing que são fundamentais para melhor compreensão do texto.

## Conceitos

Visando um melhor aproveitamento e compreensão dos resultados da pesquisa, serão apresentados alguns conceitos como o de endomarketing ou também chamado de marketing interno, apresentado por Berry e Parasuraman (1992) como o conjunto de ideias no qual os funcionários são tratados como clientes e os empregos como produtos.

De forma similar Ahmed, Rafiq e Saad (2003) dizem que esta estratégia do marketing se atenta aos efeitos entre funcionários e organização, como a satisfação dos clientes internos e o processo interdepartamental entre as áreas.

Assim, este pode ser definido como a organização dos esforços utilizando ferramentas do marketing para motivar, alinhar e integrar os colaboradores e departamentos, dessa forma aprimorando a prática das estratégias organizacionais e motivando os funcionários (Rafiq e Ahmed, 2000).

A vista disso, Wieseke, Ahearne, e Dick (2009) complementam dissertando que o endomarketing se direciona para a identificação organizacional, fazendo com que os líderes e liderados gerem um espírito de unidade.

Segundo Brum (1994), o endomarketing é formado por um conjunto de práticas que visa o compartilhamento de metas, objetivos e resultados da organização com os colaboradores, em razão disso a autora evidencia que esta troca de ideias é um processo transmitido de pessoa para pessoa dentro do ambiente de trabalho.

Bekin (2004) amplia a visão e direciona para as ações estratégicas dizendo que o endomarketing é um diferencial de mercado, pois as ações voltadas ao público interno aumentam o comprometimento e eleva a produtividade dos funcionários com a criação de uma razão de trabalho não ligada somente a remuneração.

Se falando de comunicação interna, é essencial iniciar com a abordagem clássica, com a compreensão das mensagens (Schuler, 2004) e seus principais elementos como fonte, transmissor, sinal, receptor, destinatário, mensagem e ruído. (Shannon e Weaver, 1949).

Se aprofundando no tópico, Berlo (2003) acrescentou pontos psicológicos, sociológicos e contextuais, por exemplo, para a fonte e receptor o autor levou em conta a cultura e situação social, pois considerava que estes poderiam afetar a interpretação e geração de significado no processo de recebimento das informações. Nesse sentido, se diz que a existência de uma organização depende da comunicação entre os elementos que a compõem, porque somente assim poderão se organizar.

Agora associando a comunicação interna com o endomarketing, Spiller et al. (2006) diz que as organizações compõem a fonte emissora de mensagens, que transmitem a cultura organizacional, dessa forma é necessário ter técnicas para envolver as pessoas, passando a informação de reconhecimento e recompensa. As ferramentas utilizadas no endomarketing podem ser as caixas de sugestões, intranet, boletins e rádios. (Kunsch, 2003).

Por fim, a análise dos resultados do presente trabalho utilizou como base o “Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools” de Arnett, Laveru e Mclane (2002), um trabalho que investigou como o marketing interno fomenta os funcionários e desenvolverem um senso de satisfação no trabalho.

A satisfação que o colaborador desenvolve no trabalho é defendida pelos autores como uma ferramenta para se alcançar o comportamento desejado, ou seja, o comprometimento de um bom serviço, figurando num melhor desempenho e trabalho em equipe. A trajetória para se alcançar a satisfação no trabalho pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 1 – Fatores que fomentam a Satisfação no Trabalho.



Fonte: Adaptado de Arnett, Laveri e Mclane

A partir da figura é possível enxergar de maneira clara uma das maiores preocupações de uma organização, a satisfação no trabalho, sendo esta o resultado de fatores como a clareza de papel, ambiente de trabalho e orgulho da organização.

Primeiramente, a clareza de papel se resume no fato de as responsabilidades e os propósitos do colaborador sobre o trabalho serem transmitidos de modo claro, ou seja, o que se espera dos funcionários é facilmente identificado, tornando-os mais motivados a cumprirem seus compromissos e encargos.

Passando para o orgulho da organização, este é associado ao compartilhamento de valores e objetivos, tanto corporativos quanto individuais, dessa forma, quanto mais alinhadas estas ideias, maior será a sensação de orgulho, além disso, outro fator benéfico é a noção do crescimento da empresa no mercado inserido.

Por fim, o ambiente de trabalho é a percepção do funcionário em relação ao seu local de labor, ou seja, abrange desde a imagem e reputação transmitida pela organização, chegando até nas oportunidades de crescimento, vivência com colegas de trabalho, participação nas tomadas de decisão e acesso a boas ferramentas de trabalho.

## Resultados

O primeiro ponto abordado na análise é quanto a satisfação no trabalho, observando-se que todos os entrevistados relataram se sentirem mais motivados quando estão satisfeitos, entretanto este senso de satisfação pode ser proveniente de um ambiente mais harmonioso, ou até mesmo do reconhecimento dos esforços, diretamente dos supervisores diretos ou até mesmo da empresa, em forma de remuneração ou promoções seguindo um plano de metas.

Esta satisfação também foi atrelada muitas vezes ao repasse de indicadores de desempenho da organização no mercado inserido ou até mesmo às premiações conquistadas pelo produto ou empresa por exemplo, sendo estes divulgados internamente por meio de murais ou informativos digitais.

O próximo ponto analisado foi a clareza de papel, observando-se que houve plena concordância quanto a este fator na motivação, pois alegam que o fato de saber o que se espera de resultados facilita na proatividade e sugestão de melhorias que a pessoa pode fazer, além disso, também foi dito que amenizaria preocupações quando se há problemas e a pessoa sabe que não precisaria intervir necessariamente, uma vez que tal problema não seja englobado entre suas responsabilidades.

Por outro lado, também se relatou que atualmente as posições são mais flexíveis, então não se segue tão rigidamente as divisões de atividades, pois uma pessoa pode ser proativa e auxiliar um colega caso tenha disponibilidade e conhecimento para tal.

Agora quanto ao orgulho da organização, houve pequenas divergências, pois alguns disseram que se sentem mais satisfeitos e estimulados por tal sentimento, entretanto outros disseram que não era algo relevante.

Neste ponto vale ressaltar que posições mais operacionais tiveram menos impacto, enquanto os administrativos se mostraram mais ligados a tal sentimento, ademais, aqueles que se dizem motivados pelo orgulho da organização relataram o fato de “vestir a camisa da empresa” e de que os comentários externos e as premiações adquiridas pelo produto são fatores essenciais para fomentar o orgulho.

Por fim, uma perspectiva adicional que foi relatado por diversos entrevistados é sobre a transparência na comunicação, pois os disseram que quanto mais informações a organização passa aos funcionários, mais motivados ficam, uma vez que isso diminui tensões em momento de crise, bem como gera um sentimento de pertencimento maior, por acabarem interagindo mais com o ambiente.

## Sumarizando

No decorrer do presente trabalho foram passados alguns conceitos a respeito do marketing interno e do processo de comunicação, além disso também se falou sobre um método avaliativo da satisfação dos funcionários baseado em fatores como clareza de papel, ambiente de trabalho e orgulho da organização. Então adiante foi apresentado o resultado da pesquisa com os funcionários de uma montadora de veículos aplicando os conceitos supracitados, assim pode-se compreender que tais fatores fomentadores da satisfação apresentados nem sempre são tão efetivos, dependendo principalmente do nível de operacionalidade do funcionário.

Agora no que tange ao marketing interno, se notou que os pilares da satisfação do trabalho são diretamente ligados a ele, pois os relatos comumente demonstravam que a comunicação da organização com os colaboradores, principalmente a respeito do bom desempenho no mercado automotivo, contribuem com o sentimento de orgulho da organização e ambiente de trabalho, fazendo com que estes funcionários se sentissem mais motivados e satisfeitos.

## Referências

- AHMED, P. K., RAFIQ, M., & SAAD, N. M. (2003). **Internal marketing and the mediating role of organizational competencies**. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Ambler, T. e Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- ARNETT, D. B.; LAVERIE, D. A.; MCLANE, C. **Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools**. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 87-96, 2002.
- BEKIN, S.F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, S.F.. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. Prentice Hall, 2004.
- BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. (1992). **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 15-25.6
- BRUM, A. D. M. (1994). **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz.
- CHAMBERS, E. G., Foulon, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S. M. e Michaels, E .G. (1998). **The war for talent (attracting and retaining the best talents)**. *The McKinsey Quarterly*, 1(3), 44–58.
- COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. São Paulo: Dublinense, 2014.
- KENNEDY, S. H. (1977). **Nurturing corporate images**. *European Management Journal*, 11(3), 120–164.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. e AXELROD, B. **The War For Talent**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- SCHULER, M. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SIERRA, J. C. Volpp et. al. **Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras**. *Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza*, v. 23, n. 1, p. 217-244, jan./abr. 2017.
- SILVA, L. R. F.; MOUSQUER, L. D.; SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A. **A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial**. *Revista de Administração IMED*, 2015.
- SPILLER, E. S. et al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Stuart, H. (1999). **Towards a definitive model of the corporate identity management process**. *Corporate Communications*, 4(4), 200–207.
- TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- WATERS, L. K.; ROACH, D. **Organizational climate dimension and job related attitudes**. *Personnel Psychology*, 27:465-76, 1974.
- WIESEKE, J., AHEARNE, M., LAM, S. K., & DICK, R. V. **The role of leaders in internal marketing**. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145, 2009.

Boletim MarkEsalq é uma publicação periódica do grupo de pesquisa e extensão em Marketing e Gestão, o MarkEsalq, que foi criado em 2011 na ESALQ/USP e tem como missão gerar e disseminar conhecimento sobre marketing e gestão a seus membros e a sociedade como um todo. O Boletim MarkEsalq, é coordenado pelo acadêmico Gustavo Ferraz Rodrigues, supervisionado pelo coordenador do grupo, o Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers e tem como jornalista responsável Mariana Vizoto. Tem como parceira a empresa Moretti Design.