

UNIVERSIDADE FEEVALE

CÍCERO BECKER

**A CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: UM LEVANTAMENTO EM UMA EMPRESA DE MATERIAL  
ESPORTIVO**

Novo Hamburgo

2011

CÍCERO BECKER

**A CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL: UM LEVANTAMENTO EM UMA EMPRESA DE MATERIAL  
ESPORTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como quesito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração com ênfase em Gestão  
empreendedora pela Universidade  
Feevale.

Orientador: Prof. Me. Serje Schmidt

Novo Hamburgo  
2011

CÍCERO BECKER

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas, com título “A CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM LEVANTAMENTO EM UMA EMPRESA DE MATERIAL ESPORTIVO”, submetido ao corpo docente da Universidade Feevale, como requisito necessário para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado por:

---

Prof. Me. Serje Schmidt

---

---

Dedico esta monografia a minha  
família que me apoiou durante todo o curso.  
À minha namorada e amigos que fazem  
diariamente a diferença em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pela perseverança, disciplina e sabedoria necessárias nesta jornada.

À minha família, por se fazer sempre presente e ativa.

Ao professor Serje Schimidt, pela orientação, conselhos e amizade.

Aos meus amigos pelos incentivos, por sempre terem me apoiado em todos os momentos.

A todos colegas e professores da Feevale que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Muito obrigado.

## RESUMO

Vive-se um cenário globalizado e disputado, onde a vantagem competitiva se torna objetivo de todas as empresas. Desta forma, as pessoas, se tornam ponto crucial, pois são o maior diferencial que uma empresa pode ter, e assim são alvos de investimentos e de valorização. O endomarketing trata justamente deste investimento, ações voltadas ao público interno, com objetivo de tornar os colaboradores comprometidos, e colaboradores comprometidos tendem a gerar mais resultados. Hoje em dia, uma empresa que possui seus funcionários afetivamente, instrumentalmente e normativamente comprometidos possui respostas mais rápidas, ambiente mais leve e conseqüentemente desempenho mais expressivo. A presente pesquisa tem como objetivo verificar a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional dos funcionários na empresa ABC. A empresa ABC, é uma empresa de grande porte, com presença global, e está entre as maiores do Brasil na indústria de material esportivo. Para isso, foram utilizadas técnicas de levantamento de dados, e de pesquisa bibliográfica, sendo o estudo dividido, em estratégia organizacional, recursos humanos, marketing, endomarketing e comprometimento. Após a análise dos dados obtidos, verificou-se a correlação entre o endomarketing e comprometimento, sendo este fator positivo para a empresa.

**Palavras-Chave:** Endomarketing. Comprometimento. Vantagem Competitivo.

## ABSTRACT

We live in a globalized scenario, where competitive advantage becomes the main objective of all businesses. Thus, human resources become crucial, because they are the biggest difference that a company can have, and thus are targets for investment and appreciation. The Internal Marketing is partly responsible for the internal public, aiming to make committed employees. Today, a company that has employees affectively, instrumentally and normatively committed have rapid responses, lighter environment and especially more significant results. This research aims to determine the relationship between internal marketing and organizational commitment of employees in company ABC. ABC is a large company with global presence, and one of Brazil's largest sporting companies. For this, a technique of data collection, and literature research was used, and the study was divided into organizational strategy, human resources, marketing, internal marketing and commitment. After analyzing the data, we analyzed the correlation between the values of Internal Marketing with Commitment, which is a plus for the company.

**Keywords:** Internal Marketing. Commitment. Competitive Advantage.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Componente Primários da Estratégia Empresarial.....	16
Figura 2 - Principais Etapas do Planejamento Estratégico.....	18
Figura 3 - As Mudanças e Transformações na Área de RH.....	21
Figura 4 - Etapas de Planejamento do Recrutamento.....	25
Figura 5 - Benefícios .....	31
Figura 6 - Composto de Marketing .....	38
Figura 7 - Antecedentes e Conseqüências do Comprometimento .....	56



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceituação de Cargos.....	26
Quadro 2 - Benefício da Avaliação de Desempenho.....	29
Quadro 3 - Definições sobre Tipos de Comprometimento .....	53
Quadro 4 - Grau de Influência do Comprometimento nas Conseqüências .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos Respondentes.....	60
Gráfico 2 - Tempo de Trabalho na Empresa .....	61
Gráfico 3 - Sexo dos Respondentes.....	61
Gráfico 4 - Estado Civil dos Respondentes .....	62
Gráfico 5 - Escolaridade dos Respondentes .....	62
Gráfico 6 - Cargo de Chefia dos Respondentes.....	63
Gráfico 7 - Filosofia de Gestão.....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comunicação Externa e Interna.....	64
Tabela 2 - Desenvolvimento e Retenção de Empregados .....	65
Tabela 3 - Adequação ao Trabalho .....	65
Tabela 4 - Resultados sobre Comprometimento .....	67
Tabela 5 - Idade, Tempo de Empresa, Escolaridade x Comprometimento .....	70
Tabela 6 - Sexo x Comprometimento.....	71
Tabela 7 - Estado Civil x Comprometimento .....	72
Tabela 8 - Cargo de Chefia x Comprometimento .....	72
Tabela 9 - Correlação entre Endomarketing x Comprometimento .....	73

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL</b> .....	15
1.1 CONCEITOS E APLICAÇÕES .....	15
1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
1.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	18
<b>2 RECURSOS HUMANOS</b> .....	20
2.1 HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO .....	20
2.2 SUBSISTEMAS .....	23
2.2.1 Provisão de Recursos Humanos .....	24
2.2.2 Aplicação de Recursos Humanos .....	26
2.2.3 Manutenção de Recursos Humanos .....	29
2.2.4 Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	32
2.3 ORGANIZAÇÃO, AMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	33
<b>3 MARKETING</b> .....	36
3.1 CONCEITO E HISTÓRICO .....	36
3.2 PROCESSOS E COMPOSTO DE MARKETING .....	37
3.3 DO MARKETING PARA O ENDOMARKETING .....	39
<b>4 ENDOMARKETING</b> .....	42
4.1 CONCEITO .....	42
4.2 OBJETIVO E FUNÇÃO .....	43
4.3 SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO .....	44
4.4 ESTRATÉGIAS COM GESTÃO DE MUDANÇAS .....	47
4.5 FERRAMENTAS E APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING .....	51
<b>5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	51
5.1 CONCEITOS .....	51
5.2 TIPOS DE COMPROMETIMENTO .....	52
5.3 MODELOS DE COMPROMETIMENTO .....	53
5.3.1 Enfoque Afetivo .....	54
5.3.2 Enfoque Instrumental .....	54
5.3.3 Enfoque Normativo .....	55
5.4 CONSEQÜÊNCIA DO COMPROMETIMENTO .....	55
<b>6 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	57
6.1 TIPOS DE PESQUISA .....	57
6.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	57
6.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	58
6.4 TÉCNICAS DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	58
<b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	60
7.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	60
7.2 ENDOMARKETING .....	63

<b>7.2.1 Percepção sobre Comunicação Interna e Externa na Empresa ABC</b> .....	63
<b>7.2.2 Percepção sobre a Retenção e Desenvolvimento dos Funcionários</b> .....	64
<b>7.2.3 Percepção sobre Adequação ao Trabalho</b> .....	65
<b>7.2.4 Percepção sobre Filosofia de Gestão</b> .....	66
<b>7.3 RESULTADOS GERAIS SOBRE COMPROMETIMENTO</b> .....	67
<b>7.3.1 Comprometimento Afetivo</b> .....	67
<b>7.3.2 Comprometimento Instrumental</b> .....	68
<b>7.3.3 Comprometimento Normativo</b> .....	69
<b>7.4 CORRELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E A ANÁLISE DEMOGRÁFICA</b> .....	70
<b>7.4.1 Variável Idade, Tempo de Trabalho, Escolaridade e Comprometimento</b> .....	70
<b>7.4.2 Variável Sexo e Comprometimento</b> .....	71
<b>7.4.3 Variável Estado Civil e Comprometimento</b> .....	72
<b>7.4.4 Variável Cargo de Chefia e Comprometimento</b> .....	72
<b>7.5 CORRELAÇÃO ENTRE ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO</b> .....	73
<b>7.5.1 Correlação entre Adequação ao Trabalho e Comprometimento</b> .....	74
<b>7.5.2 Correlação entre Comunicação Externa e Comprometimento</b> .....	75
<b>7.5.3 Correlação entre Comunicação Interna e Comprometimento</b> .....	75
<b>7.5.4 Correlação entre Retenção e Comprometimento</b> .....	75
<b>7.5.5 Correlação entre Desenvolvimento e Comprometimento</b> .....	76
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	80
<b>ANEXO A – Questionário Aplicado</b> .....	83

## INTRODUÇÃO

Cenários recentes mostram uma constante evolução e mudanças dentro das organizações, processos se tornam mais complexos, qualidade se torna crucial e as prioridades internas sofrem alterações. Muito se fala atualmente da valorização do funcionário, do investimento na comunicação interna, ou seja, a evolução mostra que as empresas estão cada vez mais conscientes que seu principal público é o interno, alterando as prioridades que sempre foram outras.

Neste contexto, pode-se dizer que a organização que investe em seu funcionário tende a ter um diferencial competitivo, já que o recurso mais valioso dentro da organização são os funcionários. O tema deste trabalho “endomarketing” trata justamente destes aspectos, ações voltadas para o público interno. Pessoas alegres e satisfeitas têm um rendimento melhor, e conseqüentemente tendem a ter um comprometimento junta a empresa, sendo estes, os desafios e objetivos atuais das organizações.

Justifica-se este estudo, pela importância atual do tema, as pessoas estão tendo cada vez mais espaço e importância dentro das empresas, e esta valorização vem sendo estudada, e grandes investimentos por parte das organizações vem sendo feito. A comunicação integrada e bem feita é condição essencial das empresas consolidadas e bem posicionadas em seus respectivos mercados. Fala-se que os bons resultados operacionais são frutos de um bom sistema de comunicação, de valorização entre os funcionários.

Através destas fundamentações chega-se ao problema de pesquisa deste trabalho: *De qual forma o Endomarketing e suas principais ações influenciam no comprometimento dos funcionários em uma organização?*

Em resposta a este questionamento foi elaborado um objetivo geral: verificar a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional dos funcionários na empresa ABC. Junto a este objetivo geral foi elaborado, para dar suporte ao problema da pesquisa, objetivos específicos, sendo eles:

- a) identificar a relação do Endomarketing com as disciplinas de Recursos Humanos, Marketing, Estratégia Organizacional e Comprometimento;
- b) verificar o nível das ações de Endomarketing dentro da empresa ABC;

- c) verificar o nível de comprometimento na empresa ABC;
- d) verificar as possíveis relações entre as ações de Endomarketing realizada pela empresa ABC e o comprometimento de seus funcionários;

É importante destacar a importância do estudo para a empresa ABC, permitindo tomar providências de acordo com os resultados deste trabalho.

A empresa ABC teve início na década de 30, logo após um período de crise mundial. A partir daí veio a se tornar uma das maiores empresas de material esportivo do Brasil, e com orgulho de ser uma multinacional. Com unidades espalhadas por estados brasileiros, e ainda com fábricas e produções em outros países, a ABC, conta com um quadro de aproximadamente 8.000 funcionários e é considerada uma empresa com presença global.

O objetivo desta pesquisa se dá de forma descritiva, quanto à abordagem se dá através de levantamento (*survey*), assim auxiliando neste estudo, visando respostas para o problema desta pesquisa. Quanto à abordagem, se deu de forma quantitativa, Prodanov e Freitas (2009) comentam que essa técnica requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

O levantamento se dá na empresa ABC, em unidades distintas, a fim de ter uma análise geral da empresa. A coleta de dados se deu através de um questionário.

Este estudo está dividido da seguinte forma: resumo, sumário, introdução, revisão bibliográfica, onde se aborda o referencial teórico necessário para a estruturação da pesquisa através do tema “endomarketing”, apresentação e análise dos dados, considerações finais, incluindo as limitações de pesquisa e sugestões de trabalhos futuros. Por fim, apresenta-se a referência bibliográfica utilizada como fonte de pesquisa desse trabalho e anexos. As considerações finais resgatam os objetivos iniciais e a forma como foram alcançados e as principais conclusões sobre o estudo.

No primeiro capítulo, a seguir, inicia-se o referencial teórico com a abordagem sobre estratégia organizacional, área na qual se encontra vinculado os processos estratégicos setoriais, inclusive o de recursos humanos, setor chave nos processos de Endomarketing.

## 1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Nesta parte do trabalho serão explicados conceitos iniciais para o entendimento deste estudo, seguido de um aprofundamento nos fatores estratégicos com uma ligação, ao fim, com o setor de recursos humanos, assunto abordado no próximo capítulo deste estudo.

### 1.1 CONCEITOS E APLICAÇÕES

A complexidade das empresas afigura-se a maior medida que se analisam as empresas seja do ponto de vista endógeno de suas características internas de diferenciação e de integração organizacional, de objetivos, de tipos de participantes, de tecnologias utilizadas, tamanho etc., seja do ponto de vista exógeno de seu contexto ambiental, repleto de contingências, ameaças, restrições, pressões e oportunidades que se alternam e se revezam e jamais se revelam com antecipação, com clareza ou com nitidez (CHIAVENATO, 2006).

Esta complexidade citada acima e diversas ameaças são constantes e devem ser administradas e evitadas, sobre isto Chiavenato (2006, p. 184) comenta que: “[...] as empresas e a concorrência nos mercados passam a exigir estratégia e respostas empresariais capazes de assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial em situações de difícil diagnóstico e de incerteza.”

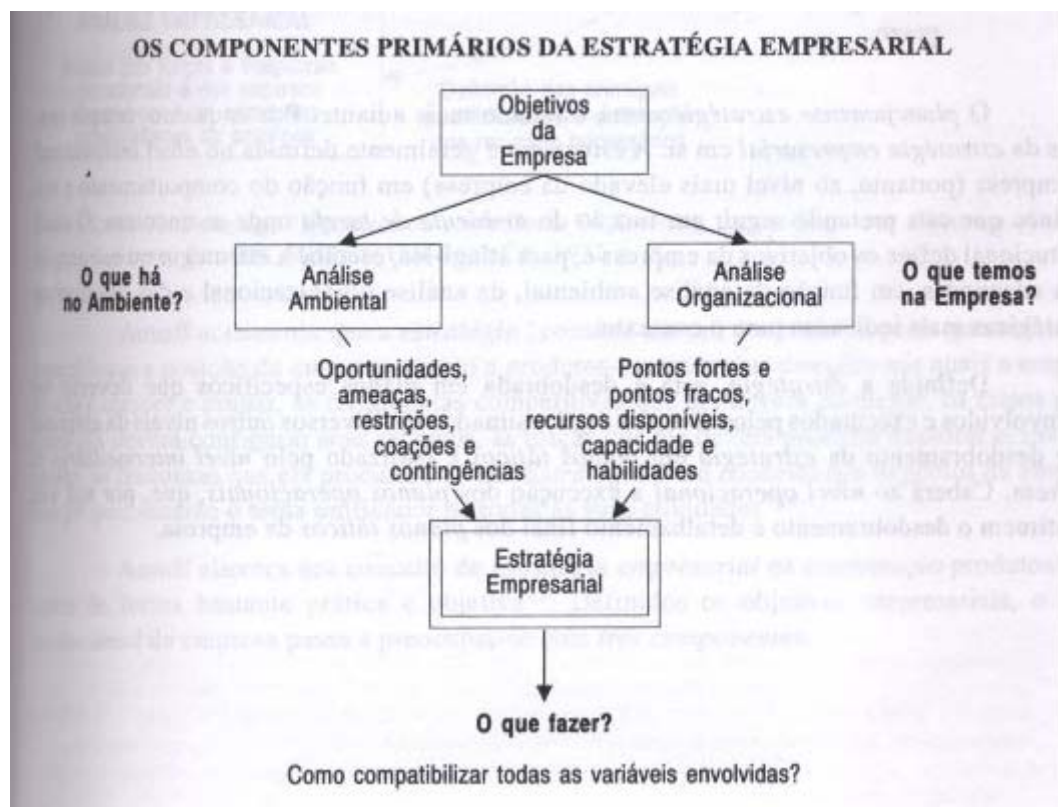
Reforçando esta idéia Charnov (2010) aponta que a organização que adota o ponto de vista de *não me importa para onde* pode se descobrir a mercê de múltiplas forças do mercado. Pode ser massacrado pela concorrência; novas idéias podem substituir o produto.

Com base nos fatos observados acima se tornou de importância para qualquer empresa a adoção de noções de estratégia. Conceituando Chiavenato (2006) sugere que estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo. Bateman e Snell (1998, p. 124) completam afirmando que:



Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos.

A partir desta base Chiavenato (2006) conceitua estratégia empresarial como o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. Nesta óptica Bateman e Snell (1998) apontam que os objetivos estratégicos constituem alvos principais ou resultados finais, que se referem à sobrevivência em longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização. A figura 1 mostra os componentes primários da estratégia:



**Figura 1 - Os Componente Primários da Estratégia Empresarial**

Fonte: Bateman e Snell (2008, p. 16)

Os objetivos organizacionais, as estratégias e as políticas não são componentes mutuamente exclusivos do processo de administração, mas são altamente interdependentes e inseparáveis. Não se pode falar em realização de

objetivos sem atentar para as diretrizes políticas a seguir. Do mesmo modo, a estratégia de um programa não pode ser determinada sem primeiro conhecer os objetivos a serem alcançados e as políticas a serem adotadas (CHARNOV, 2010).

## 1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com as questões referentes à estratégia e objetivos estratégicos estudadas, faz-se necessário um estudo a cerca do planejamento estratégico, onde as tomadas de decisão são de fato praticadas.

O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo (BATEMAN; SNELL, 1998).

Reforçando esta idéia, Chiavenato (2006, p. 250) aponta que:

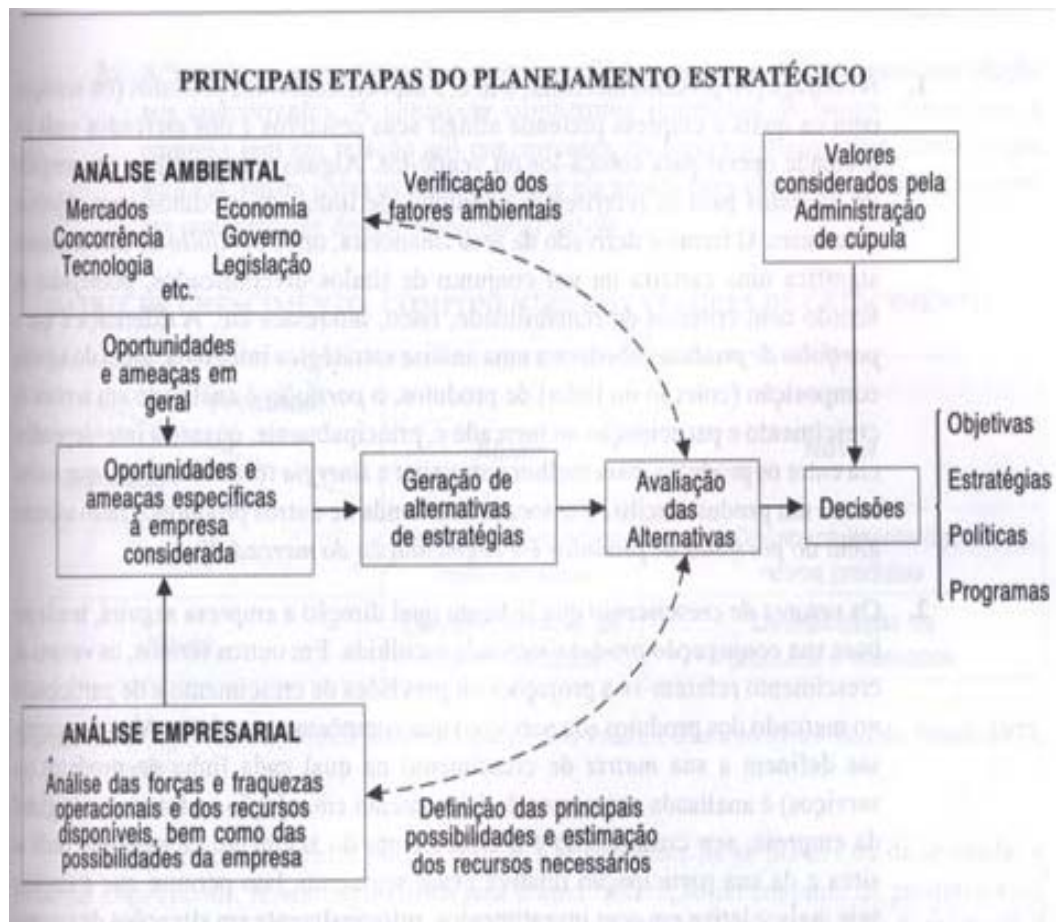
O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longo período de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional.

Para que a conceituação fique mais clara, ainda Chiavenato (2006) comenta que a estratégia empresarial esta voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar os objetivos empresariais, o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar aqueles objetivos.

Segundo Chiavenato (2006) planejamento estratégico exige as seguintes etapas:

- a) determinação dos objetivos empresariais.
- b) análise ambiental.
- c) análise interna da organização e de seus recursos.
- d) geração, avaliação e seleção de alternativas estratégicas.
- e) implementação através de planos táticos e de planos operacionais.

A figura 2 exemplifica de forma mais clara as principais etapas:



**Figura 2 - Principais Etapas do Planejamento Estratégico**

Fonte: Bateman e Snell (2008, p. 26)

Dentro deste contexto estratégico, possui papel fundamental o setor de recursos humanos (RH), que tem todas suas ações e atividades vinculadas ao processo de planejamento da empresa. Esta importância atrelada ao RH é tanta que já esta sendo denominada como AERH (área estratégica de recursos humanos), ocupando posição estratégica dentro da tomada de decisões nas empresas.

### 1.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Acerca da área estratégica de recursos humanos, Marras (2009) conceitua AERH como a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas

intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. Marras (2009) complementa avaliando a AERH como a gestão que além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas.

Como parte integrante desta nova tendência, o planejamento estratégico de pessoas vem se destacando como um dos melhores caminhos para o alcance dos resultados organizacionais. Isto ocorre porque esta ferramenta assume ao mesmo tempo dois papéis figurativos importantes. Primeiro, surge como uma “conexão de mão única” segundo a qual, as equipes da área de RH assumem responsabilidades relacionadas à implementação das estratégias corporativas. Segundo, como uma “conexão de mão dupla”, a área de RH contribui para a formação das estratégias corporativas ao fornecer informações sobre o ambiente interno e externo em suas dimensões humanas, discutindo possibilidades estratégicas por meio do planejamento de políticas e práticas de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2009).

Nesse contexto de RH Estratégico, fica manifestada a necessidade de cada vez mais se valorizar o capital humano da empresa. Comenta-se que a contribuição da área de RH é grande para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, os profissionais de RH Estratégico necessitam estar atentos às mudanças que estão ocorrendo nos ambientes internos e externos à empresa, procurar sempre se atualizar e analisar as novas tendências e técnicas que venham a surgir, verificando a sua aplicabilidade na organização onde desempenham suas funções (VIEIRA, 1999).

O capítulo a seguir, trata sobre recursos humanos, parte fundamental para o alcance dos objetivos deste estudo.

## 2 RECURSOS HUMANOS

Para se fazer necessário a compreensão do setor de Recursos Humanos suas aplicações e objetivos, é indispensável inicialmente, entender sua história, conceitos e evolução. Após serão abordados os subsistemas de recursos humanos, e por fim aspectos sobre organização, ambiente e cultura organizacional. Sendo esta a divisão deste capítulo.

### 2.1 HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO

A ARH (administração de recursos humanos) é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da revolução industrial, com a denominação *Relações Industriais*, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis (CHIAVENATO, 2008).

Confirmando, Flippo (1980) cita que a história é curta num certo sentido, mas longa em outro. A moderna administração de pessoal começou somente na década de 1940, os problemas do pessoal, que solicitam atenções administrativas, começaram no tempo da evolução industrial. A figura 3 ilustra estas mudanças:

Era da industrialização Clássica ( de 1900 a 1950)		Era da industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)		Era da Informação (Após 1990)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Início da industrialização e formação do proletariado</li> <li>▪ Transformação das oficinas em fábricas</li> <li>▪ Estabilidade, rotina, manutenção e permanência</li> <li>▪ Estruturas convencionais, departamentalização</li> <li>▪ Modelo mecanístico e burocrático.</li> </ul> <p><b>Pessoas como mão-de-obra</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansão da industrialização e do mercado de candidatos</li> <li>▪ Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial</li> <li>▪ Início do dinamismo dos ambientes, instabilidade e mudança</li> <li>▪ Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> <li>▪ Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita.</li> </ul> <p><b>Pessoas como Recursos Humanos</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial</li> <li>▪ Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações</li> <li>▪ Dinamismo, turbulência e mudança</li> <li>▪ Necessidade de mudança</li> <li>▪ Estruturas orgânicas</li> <li>▪ Modelos ágeis e flexíveis.</li> </ul> <p><b>Pessoas como Parceiros</b></p>	
Departamento Pessoal	Departamento de Relações Ind.	Departamento de RH	Departamento de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão com Pessoas

**Figura 3 - As Mudanças e Transformações na Área de RH**

Fonte: Chiavenato (2008)

Analisado aspectos históricos, torna-se necessária a abordagem referente à conceituação de RH. Quanto a isso, Chiavenato (2004, p. 16) define a expressão Recursos Humano como:

Pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando em organizações. As organizações requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros.

A cerca das funções do setor, Ribeiro (2008) afirma que a área de Recursos Humanos é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas.

Para Flippo (1980) a função de pessoal é a que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização, com a finalidade de contribuir para que essa organização atinja suas principais metas ou objetivos.

Quanto ao contexto, Chiavenato (2004) acredita que é ao mesmo tempo, dinâmico e mutável. Desta forma compreende-se a importância do capital humano dentro da organização e entende-se que o setor de Recursos Humanos é responsável por todas as variáveis que englobam as pessoas neste cenário. Sobre a importância das pessoas Bateman e Snell (2003) comentam que as pessoas têm

sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa.

Tendo esta importância atrelada, as pessoas acabam se tornando parceiras dentro das organizações, Chiavenato (2004) comenta que nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e sua gestão estratégica. Todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

Compreendido o conceito de RH, seu contexto e pouco da sua história, faz-se necessária a interpretação da evolução dos recursos humanos, analisando a velha e a nova administração de RH. Ribeiro (2008) cita o papel (funções) do antigo RH:

- a) controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- b) manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona;
- c) manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;
- d) entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;
- e) conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e a parte da organização.

Percebe-se uma tendência de caracterizar pessoas como recursos produtivos, como ferramentas para se chegar ao produto final, às pessoas eram vistas como mão de obra, e não como recursos fundamentais para o sucesso de uma organização.

A partir da evolução da ARH, criam-se novas características a cerca das pessoas e de suas atividades. Chiavenato (2004, p. 18) salienta que:

Com as novas características do terceiro milênio – globalização de economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente -, as organizações bem sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes [...] tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão.

Assim, Bateman e Snell (2003) destacam que os recursos humanos devem ser diferenciados. Pessoas são fontes de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis ao concorrente. Ainda sobre esta óptica Ribeiro (2008) fala que o profissional como recurso humano participa dos desafios mais relevantes da organização e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais.

Acerca deste novo conceito e transição para um novo setor, nos parece melhor falar em Administração de Pessoas, para ressaltar a administração com as pessoas (como parceiros) e não sobre as pessoas (como meros recursos). Acerca disto, Chiavenato (2004, p. 18-19) ressalta que:

As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade própria, como uma história pessoal e particular [...] as pessoas são os elementos vivos e impulsionadores da organização e capazes de dotá-las da inteligência, talento e aprendizagem indispensável [...] as pessoas são os parceiros da organização e os únicos capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

A partir deste conceito as pessoas foram ganhando a importância devida, abandonando o rótulo de “mão-de-obra” para o de “colaborador”.

Dentro deste contexto a ARH tornou-se mais complexa e ganhou caráter estratégico dentro das organizações. Para uma melhor interpretação a cerca das pessoas e do setor de recursos humanos, torna-se necessário no decorrer deste trabalho, uma abordagem acerca dos subsistemas de Rh.

## 2.2 SUBSISTEMAS

Para uma análise mais aprofundada da importância do RH dentro das organizações modernas, a abordagem conceitual dos subsistemas é de extrema importância.

Essa parte do trabalho será basicamente dividida em quatro subsistemas (partes) que são: provisão, aplicação, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos.



### 2.2.1 Provisão de Recursos Humanos

O primeiro subsistema trata dos processos de provisão, que estão relacionados com o suprimento de pessoas para a organização, basicamente divididos entre planejamento de RH, recrutamento e seleção de pessoas.

Chiavenato (2008) cita que as pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Dentro deste contexto, se faz necessária a abordagem de recrutamento de pessoas e seleção de pessoas.

Chiavenato (2008, p. 165) conceitua recrutamento como:

[...] um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher.

Complementando, Marras (2009) aponta que recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente a organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer a organização um número suficiente de pessoas necessárias a consecução de seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

A figura 4, a seguir, ilustra as fases do planejamento do recrutamento:



**Figura 4 - Etapas de Planejamento do Recrutamento**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Analisado o conceito de recrutamento, faz-se necessário o estudo de seleção de pessoal, pois dentro do subsistema de provisão de recursos humanos são as duas etapas fundamentais no processo.

O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas faces de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada, portanto uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2008) descreve que a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes. Não é fácil avaliar com precisão todos esses fatores (LACOMBE, 2005).

Complementando a conceituação de seleção de pessoal, Marras (2009) expõe a idéia que é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência consiste em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia consiste em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal (CHIAVENATO, 2008).

### 2.2.2 Aplicação de Recursos Humanos

Após o estudo do subsistema de provisão de recursos humanos, onde foram abordados conceitos referentes a recrutamento de pessoas e seleção de pessoal, faz-se importante a abordagem do subsistema de aplicação de recursos humanos, basicamente dividido em desenhos, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho.

A cerca de desenhos de cargos, Chiavenato (2008, p. 219) fala que:

Quase sempre, as pessoas trabalham nas organizações através dos cargos que ocupam. Quando alguém diz que trabalha em determinada empresa, a primeira coisa que lhe perguntamos é qual o cargo que desempenha. Assim, sabemos o que ela faz na organização e temos uma idéia de sua importância e do nível hierárquico que ocupa. Para a organização o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais.

O conceito atribuído ao cargo, esta atrelada as noções de tarefa, atribuição e função. Para um melhor entendimento, o quadro 1, abaixo, conceitua estes termos:

<b>Termos</b>	<b>Definição</b>
<b>Tarefa</b>	É toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos simples e repetitivos.
<b>Atribuição</b>	Geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados. Na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal
<b>Função</b>	É um conjunto de tarefas ou de atribuições exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo.
<b>Cargo</b>	É um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre os cargos.

**Quadro 1 - Conceituação de Cargos**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Atrelada a conceituação de cargos, deve-se compreender o significado de desenho de cargo.

O desenho de cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer aos requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como aos requisitos pessoais de seus ocupantes. No fundo, o desenho de cargos representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações (CHIAVENATO, 2008).

Fazendo referência ao desenho, tem-se a classificação de cargos. Pontes (2004) conceitua como a distribuição por grupos ocupacionais, segundo a natureza das atividades. A classificação é necessária, uma vez que as demais etapas da construção do projeto de cargos serão diferentes para cada grupo ocupacional.

O enquadramento, que denominamos “classificação de cargos” é realizado mediante cuidadosa análise da natureza do trabalho do cargo com a natureza do grupo ocupacional. Alguns cargos podem gerar dúvidas no seu enquadramento, uma vez que as tarefas podem contemplar mais de uma natureza, por exemplo, o cargo de supervisor de produção, uma vez que o ocupante desse cargo executa tarefas administrativas e tarefas operacionais. Quando isso ocorre, o enquadramento deve ser feito pela natureza da maior parte das tarefas ou pela natureza da atividade mais importante (PONTES, 2004).

Sobre uma visão mais moderna, tem-se discutido aspectos relacionados a equipes de trabalho. Chiavenato (2008) aponta que são grupos de pessoas cujas tarefas são redesenhadas para criar alto grau de interdependência e que recebem autoridade para tomar decisões a respeito do trabalho a ser realizado. Ainda, Chiavenato (2008, p. 237) comenta que:

Os membros são responsáveis pelo alcance de resultados e metas e decidem a distribuição das tarefas entre si, programam o trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho grupal e pela melhoria contínua.

Tendo entendido os conceitos iniciais a respeito de cargos e seus conceitos, torna-se mais fácil a interpretação e o entendimento a respeito da descrição e análise de cargos.

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes na organização. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas, os objetivos do cargo. É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas (CHIAVENATO, 2008).

Sobre a descrição e análise de cargos, Chiavenato (2008, p. 244) fala que:

Enquanto a descrição preocupa-se com o conteúdo do cargo, a análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado. É através da análise que os cargos serão posteriormente avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação.

Os usos dos resultados da análise de cargos são amplos: recrutamento e seleção de pessoal, identificação de necessidades de treinamento, definição de programas de treinamento, planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos, projeto de equipamento e métodos de trabalho. Quase todas as atividades de recursos humanos baseiam-se em informações proporcionadas pela análise de cargos (CHIAVENATO, 2008).

Compreendido a finalidade da divisão dos cargos, objetivos da descrição e análise dos cargos, uma breve abordagem a respeito de avaliação de desempenho se torna adequado.

Marras (2009) conceitua avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos. Ainda Marras (2009) aponta que se trata de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH. Complementando, Dessler (2003) concorda, citando que avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho.

A avaliação de desempenho tem despertado inúmeras demonstrações favoráveis e outras extremamente contrárias. Todavia, pouco se tem feito para uma verificação real e científica de seus efeitos. Há quem diga que, enquanto a seleção de recursos humanos é uma espécie de controle de qualidade na recepção da

matéria-prima, a avaliação de desempenho é uma espécie de inspeção de qualidade na linha de montagem (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2008) cita que um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade. O quadro 2 analisa de maneira mais clara estes benefícios para o gerente, subordinado e a organização:

<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados,</li> <li>- Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho,</li> <li>- Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação.</li> </ul>
<b>Subordinado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer as regras do jogo,</li> <li>- Conhece quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho,</li> <li>- Conhece as providencias que seu chefe esta tomando</li> <li>- Faz auto-avaliação e autocrítica quando ao seu</li> </ul>
<b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avalia seu potencial humano no curto, médio e longo prazo,</li> <li>- Identifica os empregados que necessitam de reciclagem,</li> <li>- Dinamiza sua política de recursos humanos.</li> </ul>

**Quadro 2 - Benefício da Avaliação de Desempenho**

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisado fatores chaves do subsistema de aplicação de recursos humanos, o estudo do subsistema de manutenção de RH, se torna aceitável. Nesta parte serão estudadas questões referentes à administração de salários, plano de benefícios, qualidade de vida no trabalho e relação com as pessoas.

### **2.2.3 Manutenção de Recursos Humanos**

Todos esses processos de manutenção de pessoas, remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas, são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2008).

O salário representa uma das mais complicadas transações, pois, quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários. Assim, em troca desse elemento simbólico intercambiável – o dinheiro – o homem é capaz de emprenhar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida (CHIAVENATO, 2008).

Essa é a visão de salário para as pessoas, porém, para as organizações, apresenta uma diferente conceituação. A respeito do assunto, Chiavenato (2008, p. 301) afirma que:

Para as organizações, o salário representa, a um só tempo, um custo e um investimento. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho - como uma tentativa de conseguir retorno maior no curto ou médio prazo.

Sabe-se que o salário é dado de acordo com os cargos, assunto abordado anteriormente. Porém se fala muito nas atuais tendências em remuneração, que vai ser o foco do estudo nesta parte do trabalho. Fala-se muito da remuneração baseada em competências e habilidades, Dessler (2003) aponta que segundo esta tendência, um funcionários não é pago pelo cargo que ocupa, mas pela amplitude, profundidade e tipos de habilidades e conhecimento que é capaz de aplicar. Dessler (2003) completa apontando que competências são as características demonstráveis das pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos que permitem o desempenho.

Atualmente, o salário não é mais o meio mais eficaz de satisfação no trabalho, nem o que proporciona mais possibilidades de crescimento. Hoje muito se fala nos benefícios e como estes agem na motivação do profissional, e visa atender os objetivos da organização e dos indivíduos.

Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado (MARRAS, 2009).

Dassler (2003) complementa falando que os benefícios representam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores. Benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário para continuar a trabalhar na empresa.

O atendimento das necessidades dos indivíduos parte do pressuposto que a “empresa sabe o que é melhor para seus funcionários”, ao mesmo tempo em que carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração (MARRAS, 2009).

Estes benefícios sociais existem para ajudar o empregado em basicamente três áreas da vida, conforme figura 5:



**Figura 5 - Benefícios**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Marras (2009) afirma que os planos de benefícios concedidos pelas organizações brasileiras podem ser classificados de conformidade com os grupos hierárquicos das estruturas organizacionais. Ou seja, é comum verificar que para cada nível da pirâmide organizacional há um tipo de plano de benefícios diferenciado. Nos tempos de hoje os benefícios estão também diferentes de acordo com cada funcionário, são os benefícios flexíveis.

Os antigos e tradicionais pacotes fixos e genéricos de benefícios estão sofrendo mudanças rumo a flexibilização. De homogêneos e fixos eles estão se adequando as conveniências pessoais de cada funcionário. Isso significa adequação às diferentes necessidades individuais. Entre os motivos para flexibilização dos benefícios estão: melhoria da qualidade dos benefícios, redução de seu custo, novo relacionamento com a empresa e colaboradores, alinhamento dos benefícios as estratégias do RH, suporte as mudanças culturais e maximização do valor percebido dos benefícios (CHIAVENATO, 2008).



Ainda sobre benefícios, Chiavenato (2008) sugere que as pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar.

Todos estes aspectos relacionados a salários e benefícios que a empresa disponibiliza para seus funcionários têm reflexo juntamente com outros fatores que serão abordados em seguida, na qualidade de vida no trabalho e na relação com as pessoas.

#### **2.2.4 Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Do ponto de vista da ARH, a saúde e a segurança das pessoas constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. De modo genérico, higiene e segurança no trabalho constituem duas atividades intimamente relacionadas no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008) a higiene no trabalho tem caráter eminentemente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que adoeça e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho.

De acordo com Marras (2009, p. 199) higiene e segurança do trabalho:

É a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.

Desta forma, percebe-se que aspectos relacionados com a segurança no trabalho são de extrema importância no dia-dia das organizações, Dessler (2003) enfatiza esse pensamento afirmando que uma política de segurança deve demonstrar que a empresa tomará todas as providências possíveis para eliminar ou reduzir a ocorrência de acidentes. Ela deve também enfatizar o fato de que a prevenção de acidentes não é apenas importante, mas essencial na sua empresa.

## 2.3 ORGANIZAÇÃO, AMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta parte do trabalho serão abordados aspectos sobre as organizações, ambiente organizacional e cultura organizacional.

As organizações segundo Chiavenato (2004) são um sistema de atividades conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Para Lacombe (2005) organização seria um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas.

Completando a conceituação de organização Chiavenato (2004, p. 22) aponta que:

As organizações permitem satisfazer á diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face de suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente em conjunto.

A respeito de eficácia, ainda Chiavenato (2004) conceitua como uma medida normativa do alcance de resultados.

Por se tratar de diversas pessoas e tamanhos, as organizações possuem distintas estruturas, a respeito Milkovich (2000) comenta que a organização se assemelha a um grupo de escadas encostadas umas nas outras pelo topo. Os degraus de cada escada representam diferentes níveis de trabalho, e cada escada representa um setor. Na medida em que as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer. Seu crescimento faz-se pelo aumento do número de pessoas e de recursos. Para que esse volume de pessoas possa ser administrado, há um acréscimo do número de níveis hierárquicos (CHIAVENATO, 2004).

Independente de estrutura e número de grupos na organização, cada empresa possui uma cultura própria, a respeito disto Marras (2009) aponta que é pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. Para Chiavenato (2004) cada

organização tem sua cultura organizacional ou corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura.

Lacombe (2005) conceitua a cultura como um conjunto de crenças e atitudes da organização; sobre a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não-conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas.

De uma forma mais complexa Marras (2009) explica que cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros de uma organização (CHIAVENATO, 2004).

Para Lacombe (2005) os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas e normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões. Nesta linha de raciocínio Marras (2009) complementa que é possível concluir que uma cultura se forma de maneira consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertence e, aceitando essa solução, passa não só a adotá-la, mas principalmente a difundi-la para os demais membros como o “padrão ideal”.

Para Chiavenato (2004) a cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, todas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004) a cultura pode apresentar seis características principais:

- a) regularidade nos comportamentos observados;

- b) normas ;
- c) valores dominantes;
- d) filosofia;
- e) regras;
- f) clima organizacional.

Sobre a última característica e muito importante, Lacombe (2005) afirma que o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. E está vinculada a motivação, á lealdade e a identificação com a empresa.

O conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento (CHIAVENATO, 2004).

Vale citar que nem sempre o processo de cultura e de clima é bem interpretado pelos funcionários, Marras (2009) define este fenômeno como contracultura, que é a resistência a adoção de valores comuns para o atingimento de objetivos comuns.

Tendo visto os capítulos sobre estratégia e recursos humanos, o estudo sobre Marketing é imprescindível. O próximo capítulo deste estudo trata justamente sobre Marketing, servindo de base para o estudo de Endomarketing, assunto abordado mais a frente do trabalho.

### 3 MARKETING

Tendo interpretado toda conceituação de planejamento estratégico ligando com a importância de Recursos Humanos, torna-se necessário o entendimento do marketing dentro do contexto de estudo deste trabalho. Abaixo segue a conceituação, onde serão abordados primeiramente aspectos gerais de marketing como conceitos e evolução, seguindo de uma ligação direta com processos e o composto de marketing, por fim marketing interno, que será inteiramente abordado no próximo capítulo de Endomarketing.

#### 3.1 CONCEITO E HISTÓRICO

Antes de se aprofundar nas práticas e nos compostos, é de importância a visão geral sobre o que é marketing, o que ele agrega e compreender sua evolução. Primeiramente deve-se entender que marketing não diz respeito somente a vendas e propagandas. Hoje o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes (KOTLER, 2010). Nickels (1999) define o marketing como o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca mutuamente benéfica com clientes e outros grupos de interesse.

Las Casas (2006, p. 26) define marketing como:

É a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as 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.

Para facilitar o entendimento dos conceitos iniciais, é importante conhecer a evolução. Pode-se considerar a evolução dos conceitos a partir de três fases distintas:

- a) **era da produção:** nesta etapa, a demanda era maior que a oferta. Os consumidores estavam ávidos por produtos e serviços. A produção era

quase artesanal. Com a Revolução Industrial apareceram às primeiras indústrias organizadas aplicando a administração científica de Taylor. A produtividade aumentou. Assim mesmo a idéia dos empresários e a disponibilidade de recursos eram fatores determinantes na comercialização (LAS CASAS, 2006);

- b) **era de vendas:** nessa época começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Os fabricantes desenvolveram-se e produziram em série. Portanto, a oferta passou a superar a demanda e os produtos acumulavam-se em estoques. Algumas empresas começaram a utilizar técnicas de vendas bem mais agressivas e a ênfase na comercialização das empresas dessa época eram totalmente dirigidas às vendas (LAS CASAS, 2006);
- c) **era do marketing:** a partir de 1950, os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. As vendas não eram constantes. O mais importante era a conquista e a manutenção de negócios em longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela. Por isso, nessa época, passou a existir uma valorização maior do consumidor. Todos os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação dos seus desejos e necessidades. O cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados (LAS CASAS, 2006).

### 3.2 PROCESSOS E COMPOSTO DE MARKETING

Os processos de marketing criam valor para os clientes. No passo final, a empresa colhe as recompensas de seus fortes relacionamentos com o cliente ao capturar valor. Entregar valor superior para o cliente cria clientes altamente satisfeitos que comprarão mais e mais vezes (KOTLER, 2010).

Ainda segundo Kotler (2010) ao construir relacionamentos com os clientes e com os parceiros, as empresas devem dominar as tecnologias de marketing, explorar as oportunidades globais e certificar-se de agir de maneira ética e socialmente

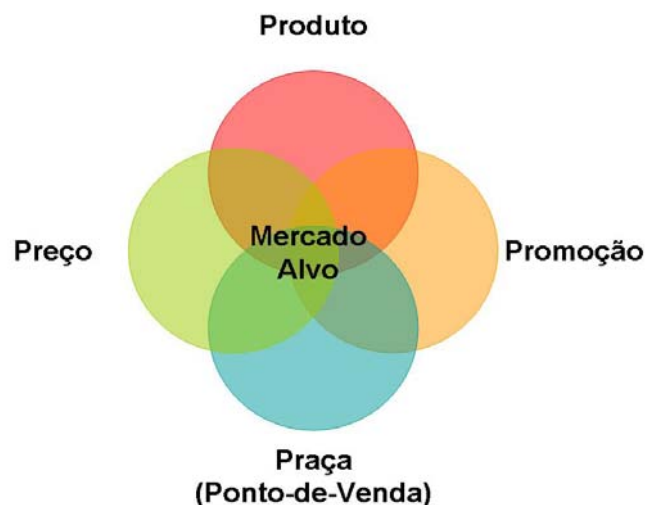
responsável. Sobre relacionamentos Wood (1995) define que a construção de relacionamento é o processo de atrair e manter os clientes ao longo do tempo, mantendo contato e fornecendo serviços antes, durante e depois da venda.

Sobre a óptica dos conceitos iniciais, reforçado pela evolução e uma breve aprofundada nos passos e objetivos, torna-se importante uma abordagem sobre o composto de marketing seguindo da nova visão e tendências do marketing.

O composto de Marketing é definido como o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo (KOTLER, 2006). Complementando, Peter (2000) afirma que o composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas a fim de criar valor para os clientes e ainda alcançar os objetivos da organização. São elas: produto, preço, distribuição e promoção. Desta maneira, devem-se estudar cada um delas separadamente.

Para Kotler (2010) os 4 P's são conceituados desta forma:

- a) **produto**: significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece a mercado alvo;
- b) **preço**: quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter o produto;
- c) **praça**: envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores alvo;
- d) **promoção**: envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.



**Figura 6 - Composto de Marketing**

Fonte: Adptado de Kotler (2010)

Segundo Kotler (2010) um programa eficaz combina todos os elementos do mix de marketing em um programa integrado desenvolvido para alcançar objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores. Ainda nesta óptica Kotler (2010) comenta que o mix de marketing constitui o conjunto de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo.

Desta forma, Bekin (2004) afirma que marketing é o processo que envolve a concepção, a produção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. O marketing integrado ajuda, e tem parte considerável nestes processos.

Chama-se de marketing integrado, quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores. As várias funções de marketing – força de vendas, propaganda, administração de produto, pesquisa e assim por diante – devem operar juntas. O marketing deve ser bem coordenado com os outros departamentos da empresa e não funciona quando é meramente um departamento; funciona apenas quando todos os funcionários valorizam seu impacto sobre a satisfação do consumidor (KOTLER, 2000).

A idéia acima é complementada por Bekin (2004) quando sugere que o marketing deve irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente. O objetivo final da empresa é criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e às expectativas do consumidor.

Todas primeiras conceituações, juntamente com as funções do mix de marketing podem ser adaptadas a vida corporativa, sendo o público alvo o cliente interno, e as ações de marketing interno coordenadas pelo estudo do Endomarketing, assunto abordado no próximo capítulo.

### 3.3 DO MARKETING PARA O ENDOMARKETING

A respeito de estratégia e marketing interno (endomarketing), construir bons relacionamentos com os clientes e outros grupos de interesse fora da organização exige um alto grau de trabalho em equipe e cooperação dentro da organização.



Assim, antes de desenvolver uma estratégia de marketing de relacionamento para grupo de interesses externos, é preciso ter uma estratégia que sirva para construir as relações internas (WOOD JUNIOR, 1995).

Ainda neste contexto Wood Junior (1995, p. 27) afirma que:

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.

O marketing interno incentiva os funcionários para que eles possam encantar os clientes de sua empresa. Segundo Kotler (1998) marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.

Uma das funções do marketing interno é mostrar aos funcionários a importância do cliente e propiciá-los a uma melhoria na qualidade de produtos e serviços prestados a esses clientes, com produtividade e incentivo, criando um ambiente favorável a todos. Bekin (1995, p. 7) afirma que

É um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é fundamental renovar a própria concepção de marketing, que não pode ser visto mais como uma atividade isolada.

Segundo Grönroos (2003) o marketing interno é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes, os quais devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas em todos os níveis hierárquicos.

Para os autores citados acima, o marketing sofreu e esta sofrendo mudanças, e conseqüentemente as empresas, a respeito disso Brum (1998, p. 7) afirma que:

É realmente difícil saber como será a empresa do futuro. Mas certamente os destinos das empresas passam por uma integração cada vez maior com seus colaboradores. Relações mais abertas e transparentes, maior acesso à informação, mais convivência entre pessoas diferentes, maior busca da motivação.

Uma empresa moderna se caracteriza por uma organização complexa e que este tipo de organização requer uma interdependência estreita entre seus setores, entre todas as suas atividades e operações. Esta interdependência ou a coesão interna é fator essencial para sua eficiência. E é justamente o atendimento ao cliente como objetivo final da empresa que deve proporcionar este fator de coesão ao integrar todos os seus setores e funcionários a partir de uma visão orientada para o cliente, para o marketing, criando até mesmo a noção de cliente interno (BEKIN, 1994).

Percebe-se que o marketing interno, atualmente denominado de Endomarketing, possui uma importância estratégica dentro das organizações, pois motiva, incentiva o bom relacionamento e gera comprometimento. Pela importância e pelo contexto do trabalho, o próximo capítulo aborda exclusivamente o Endomarketing.

## 4 ENDOMARKETING

Dentro do contexto deste trabalho, o estudo sobre o Endomarketing é o de maior importância. As empresas estão cada vez mais preocupadas em adaptar suas estratégias ao seu público interno, e o Endomarketing é um método muito utilizado, é uma estratégia de gestão, de forma que as empresas criam um relacionamento com seus funcionários, estes por vez, se sentem mais integrados, comprometidos e informados sobre a empresa, rotinas e atividades. Segundo Cerqueira (2005) os pioneiros no desenvolvimento de projetos de endomarketing foram os japoneses e foi a partir da administração participativa que surgiram grandes projetos no mundo ocidental.

Este capítulo está dividido primeiramente com conceituações específicas, seguido de objetivos, funções, satisfação do funcionário, estratégia como gestão de mudanças e por fim ferramentas e aplicações do endomarketing.

### 4.1 CONCEITO

Para Bekin (1995) a definição do termo endomarketing é o sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado de *endo*. Tem-se a palavra *éndo*, que significa, “em, para dentro, dentro de”. O que passa a idéia de ação para dentro. Ainda neste contexto Bekin (1995) sugere que é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a um contexto de mudanças.

De uma maneira mais abrangente Cerqueira (1994) conceitua endomarketing como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias. Complementando, ainda Cerqueira (1994, p. 51) aponta 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 auto-estima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade.

Desta forma, tornando as conceituações acima mais claras, Brum (2010, p. 3) define ações e atitudes de endomarketing da seguinte forma:

Ações de endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno.

- Atitudes de endomarketing são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem-estar.

#### 4.2 OBJETIVO E FUNÇÃO

É possível fortalecer o vínculo da empresa com o funcionário, de tal maneira que o resultado final corresponda à melhora do calor de mercado dessa organização. Complementando: o objetivo do Endomarketing é tornar transparente ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe adequadamente seus objetivos (BEKIN, 2006).

Para isso, torna-se necessário, que áreas e unidades da empresa estejam em harmonia e os processos alinhados, onde a informação seja bem transmitida. Brum (2010) aponta que a integração da pessoa com a empresa pode ser amplamente trabalhada através da informação. Sobre isso Cerqueira (1994) ressalva a importância de criar um sistema de comunicação integrado com as bases de funcionários, para a implementação da filosofia de que “todos os problemas são problemas de todos”. Desta forma tornando seu funcionário em cliente, com suas características.

Sobre isso, Bekin (2006) afirma que a função do Endomarketing é deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente, que também tem seus valores. Aquele cliente que compra, que justifica a existência da empresa, passa a ser uma figura mais ilustrativa para a organização internamente, de tal forma que os departamentos administrativos, as áreas de suporte e de apoio entendam que eles também têm clientes.

### 4.3 SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Segundo Bekin (2006), muito do trabalho inicial com o Endomarketing tinha o foco na motivação do funcionário e em sua satisfação. Cerqueira (1994) foi claro ao afirmar que cada indivíduo busca satisfazer suas necessidades, suas carências, entretanto, a vida lhe coloca parâmetros, restringe-o, estabelece regras para a sua conduta, dispõe limites atitudinais e para encontrar a satisfação pretendida terá que se submeter às restrições de todos os tipos. A respeito do ser humano na empresa, Brum (2010, p. 134) aponta que:

Uma empresa pode se esforçar no sentido de proporcionar um ambiente no qual o bem estar físico e psíquico sejam possíveis, contribuindo fortemente para essa questão complexa e subjetiva que é a felicidade, na qual interferem fatores sociais, culturais, de gênero e tantas outras questões individuais.

Assim, para os funcionários, ter esta felicidade e esta alegria no trabalho, se torna o maior desafio, e o mais recompensador. Brum (2010) sugere que os dois caminhos que são considerados importantes para alcançar este bem estar são:

- a) criar e manter canais de comunicação abertos e diretos para fazer fluir as relações profissionais com clareza de regras, mensagens e papéis;
- b) respeitar as diferenças existentes entre as pessoas e utilizá-las como fonte de crescimento e não de atrito.

Acerca disto, Bekin (2006, p. 89) é claro, afirmando que:

O que caracteriza precisamente o Endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário e o que está implícito na fórmula “tratar o funcionário como cliente”. [...] a motivação, a valorização, e o comprometimento do funcionário na óptica do Endomarketing precisam estar integrados ao cotidiano da empresa.

Dentro os fatores que Bekin (2004) cita como instrumentos do processo de motivação estão:

- a) chamamento a parcerias, a cooperação e a lealdade
- b) valorização do indivíduo dentro do grupo;
- c) integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- d) reforço contínuo de uma atividade baseada em valores compartilhados;

- e) recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- f) criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- g) envolvimento dos funcionários no planejamento e tomada de decisões;
- h) estímulo a iniciativa e a atitude criativa;
- i) delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- j) remuneração adequada.

Desta forma, Cerqueira (1994) é correto ao afirmar que desafie o homem e valorize seu ego, sua auto-estima, através do reconhecimento de suas conquistas e ele não será apenas um recurso humano, mas sim um super-homem capaz de realizar coisas nas quais ninguém acredita.

Sendo assim, a comunicação bem feita é basicamente a forma de fazer com o que o funcionário se motive e fique satisfeito. A importância de manter um atento grau não só de informação, mas também de comunicação com o público interno é o que determina que toda a empresa caminhe uniformemente em uma mesma direção. A importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal (CERQUEIRA, 1994).

#### 4.4 ESTRATÉGIAS COM GESTÃO DE MUDANÇAS

Acreditava-se em particular que, se as estratégias fosse implementadas mais eficazmente, os conflitos internos acabariam por ser superados, e as comunicações internas, melhoradas. O Endomarketing hoje é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças (BEKIN, 2006).

A informação em todos os setores é um aspecto muito importante, Brum (2010) fala que ao receberem o mesmo tipo de informação e a mesma abordagem, ao conviverem com os mesmos programas internos e com as mesmas mensagens motivacionais, as pessoas tornaram-se um pouco mais integrada à empresa, o que representou resultados também em relação ao relacionamento entra as áreas.

Em se tratando de uma estratégia de gestão de mudanças, Cerqueira (1999) afirma que o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

A atividade de Endomarketing pode ser utilizada quando um departamento é mal entendido pelas outras divisões da empresa, justamente por não fazer seu marketing para as demais áreas, o que dificulta, isola e distancia. Quando esse departamento se der conta de que precisa e depende das outras áreas para justificar suas próprias atividades, vai recorrer às atividades de Endomarketing. O que se pode entender é que existem ângulos para as atividades de Endomarketing que são canalizados para unificar todos na empresa para o público externo. Ao mesmo tempo, essa noção de cliente externo identificará quem é o cliente interno (BEKIN, 2006).

O clima favorável dentro de uma organização, juntamente com uma comunicação interna eficaz, possibilita novas idéias que podem gerar alternativas de gestão, contemplando vários cenários de mudança.

Referindo-se aos cenários de mudança, Brum (1998, p. 37) destaca que:

[...] os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver.

Tratando-se de informação e comunicação, elas se dão por meios de canais específicos e por meio das lideranças, sendo o ultimo importante e fundamental para a empresa. Líderes carismáticos cumprimentam as pessoas da empresa com simpatia e confiança, mesmo que não sejam da sua equipe. Líderes carismático lembram-se das pessoas, não apenas de seus nomes, mas de fatos a seu respeito que lhes permitem ir além de um cumprimento ou estabelecer uma conversa mais longa (BRUM, 2010).

Desta forma, tem o líder, a responsabilidade de ser um exemplo, ter a competência de se comunicar, de saber passar a informação corretamente, e principalmente de se envolver com todos os setores e funcionários da empresa, sendo ele assim, influência para que os processos estratégico se concretizem.

## 4.5 FERRAMENTAS E APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING

De acordo com Brum (2008) o processo gerencial do endomarketing tem por finalidade organizar, planejar, aplicar e coordenar um ou mais programas de endomarketing. Deve-se partir da premissa que o público-alvo dos processos gerenciais de endomarketing e, por conseguinte, dos seus programas são os funcionários. Estes por sua vez precisam ser conquistados e retidos com um serviço de qualidade, já que como clientes internos possuem expectativas. Serviços os quais devem envolvê-los e comprometê-los com os objetivos e decisões da empresa (BEKIN, 1995).

Concordando com o autor, Brum (1998) acredita que respeito e consideração pelo funcionário devem ser levados em conta pela empresa, já que nenhum benefício, por melhor que seja, pode substituir este sentimento.

Sobre os processos gerenciais Brum (1998, p. 45) destaca que:

Precisam ser cautelosos ao construir um programa, visto que este precisa ter uma idéia, 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.

Sobre a implementação Bekin (1995) cita que o plano de endomarketing possui três etapas distintas: programa, gerenciamento e execução. O sucesso na sua implantação depende 10% do próprio plano e 90% é de responsabilidade do gerenciamento e execução. Isto é, não adianta um plano de endomarketing completo e complexo contendo todas as suas peculiaridades, entretanto, sendo executado e gerenciado de forma errônea.

Quanto ao gerenciamento da execução de um plano de endomarketing Bekin (2004) cita que primeiramente este precisa estar alinhado à realidade da empresa, isto é, identificar as prioridades da empresa, verificar pontos vulneráveis para serem corrigidos, para então saber-se o nível de abrangência do plano. Ainda de acordo com Bekin (2004) cita três níveis de exigência:

- a) a empresa carece de consciência estratégica, havendo necessidade de uma cultura de serviço, ou seja, criar uma nova missão e nova mentalidade na organização;



- b) a empresa possui consciência estratégica, contudo, precisa manter o processo de cultura;
- c) o primeiro e o segundo nível sendo efetuados com sucesso têm-se a necessidade de introduzir novos serviços para os funcionários, através de campanhas de marketing.

Visando a educação e a cultura organizacional, divide-se projetos de endomarketing em: Projetos Básicos de Difusão Cultural, que visa à prática inicial de valores essenciais e um clima adequado nas relações interpessoais; Projeto de Desenvolvimento Cultural, que além de ajudar a base cultural estabelecida, busca trabalhar a valorização do ser humano; Projetos de Segurança Cultural buscam a identificação das chefias não comprometidas com o desenvolvimento cultural; Projetos Suplementares de RH, com o intuito de facilitar e melhorar o grau do comprometimento das pessoas, e devem ser executados junto a equipe de Recursos Humanos; e por fim, os Projetos Avançados, que combinam a motivação psicológica, com a motivação material, o objetivo é gerar desafios individuais e coletivos, com recompensa monetária (CERQUEIRA, 2005).

Conforme Brum (2010) existem outros fatores que devem ser levados em conta na elaboração de um plano de endomarketing, além da preocupação de alinhá-lo a cultura e a realidade da empresa:

- a) o endomarketing como um processo educativo - para haver mudanças as pessoas precisam ser educadas. Colaboradores com dúvidas e problemas de aprendizagem não possuem o mesmo desempenho. Treinar é educar, isto é, investir no potencial do funcionário;
- b) encante o público interno – apropriar-se da criatividade a fim de gerar idéias novas;
- c) informação como responsabilidade da empresa – trabalhar a informação de forma que ela contribua para os interesses da empresa. Repassá-la no tempo certo, apropriando-se dos canais e veículos de comunicação adequados;
- d) a verdade e a mentira – há necessidade da empresa ser verdadeira e transparente quanto às informações que serão passadas aos seus funcionários;
- e) mensagens simples, curtas e claras – cuidar a linguagem que será utilizada e ainda, a mensagem deve ser direcionada ao indivíduo e não a massa;

- f) impacto visual – visto que, o aprendizado se dá 75% pela visão e 12% pela audição, o esforço deve ser maior em murais, jornais, vídeos, entre outros. Devem-se utilizar formatos diferentes e cores vibrantes, alegres.

Quanto à disseminação das mensagens, Cerqueira (2005) classifica os projetos de endomarketing em Projetos Sistêmicos, que são oferecidos em toda empresa, e Projetos de Irradiação Cultural, que são implantados em áreas voluntárias e sua expansão ocorre através da contaminação, isto é, disseminação para as demais áreas da organização.

Bekin (2006) afirma que antes do planejamento de uma campanha interna, é necessário fazer um diagnóstico da empresa, a fim de definir os pontos fracos e pontos fortes da empresa, tanto sobre o seu ambiente interno, quanto a sua cultura organizacional. Após realizar o planejamento da campanha e fazer o diagnóstico, deve-se então realizar o planejamento do programa de endomarketing. Brum (2010) considera importante viver-se o endomarketing em curto prazo, visto que, a informação é decorrente de decisões e de fatos do dia-a-dia.

A autora divide o planejamento de endomarketing em seis fases distintas. A primeira delas é a Pesquisa e diagnóstico. Concordando com Bekin (2004), Brum (2010) acredita ser importante fazer um diagnóstico da empresa através de uma pesquisa com o público interno, chamada de Pesquisa Clima. A segunda fase é a definição da meta global, onde é apresentado o que a empresa pretende com a implantação do programa de endomarketing que está confeccionando. Por conseguinte, a criação de ícones, onde se cria o slogan, e ainda uma marca ou personagem para gerar a identificação gráfica do programa. A quarta etapa é a divisão do público interno em direção, chefias intermediárias e pessoal de base. Em seguida, vem o programa propriamente dito, que nada mais é que um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar e encantar os funcionários (BRUM, 2010).

Por fim, apresenta-se o momento de lançamento da campanha onde o foco é planejar quando será empregado. Deve ser feito pelo presidente ou diretor da empresa com a presença de todos os funcionários, num clima agradável e num local de fácil acesso a todos. O ambiente precisa estar decorado conforme slogan e ícone/personagem da campanha e o evento deve apresentar as idéias do programa de maneira resumida, a fim de deixar claro que a empresa será ouvinte para dúvidas e sugestões (BRUM, 2010).

Para avaliar a implantação do programa de endomarketing, é possível empregar-se o Grid – Grupo Interno para Diagnóstico. Onde se faz reuniões entre os diferentes departamentos e entre funcionários. É realizada uma análise da empresa do momento zero, ou seja, antes da implantação e esta releitura é realizada em períodos pré-estipulados, como mensalmente ou trimestralmente, por exemplo (BEKIN, 2004).

Ainda sobre os processos de acompanhamento da implementação do Endomarketing, Cerqueira (1994, p. 148) sugere que:

Não se pode definir quanto tempo levará uma empresa para a assimilação de um Projeto de Endomarketing, quer tenha sido implantado em nível sistêmico ou implantado por irradiação. Esse tempo variará em função de “n” variáveis, tais como: número de funcionários, dispersão geográfica, grau de comprometimento da cúpula com o processo, etc.

Neste cenário o estudo de comprometimento se torna crucial, assunto este, abordado no capítulo a se seguir;

## 5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No atual cenário, a vantagem competitiva é uma das condições necessárias para empresas que querem ter sucesso. Sobre isso Albuquerque e Junior (2002) apontam que a gestão do comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária as organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável em longo prazo, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado.

Este capítulo sobre o comprometimento organizacional serve como base necessária para o entendimento do restante do estudo, tendo papel importante para a busca dos objetivos deste trabalho. Está dividido em conceitos iniciais, tipos e modelos de comprometimento, por fim conseqüências do comprometimento.

### 5.1 CONCEITOS

Comprometer-se segundo Bastos (1999) significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. De acordo com Senge (1998), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade.”

Porter e Smith (1970) conceituam comprometimento como uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (3) um forte desejo de se manter membro da organização.

Reforçando a conceituação acima, Albuquerque e Junior (2002) falam que o comprometimento organizacional tem sido conceituado na bibliografia com diferentes sentidos, entre os quais se destacam:

- a) o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização;

- b) a identificação com objetivo, metas e valores da organização;
- c) o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.

Sobre isso, Cerqueira (2005) afirma que o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa é o comprometimento. Ainda Cerqueira (2005) fala que existe uma necessidade permanente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas, que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito.

Fala-se de comprometimento organizacional como o nível do vínculo psicológico de um indivíduo com a organização, acrescentando que esse vínculo tem implicação na resolução do empregado em permanecer nela. Para eles o que diferencia as várias definições é a descrição da natureza do estado psicológico, as quais rotularam como **afetiva**, **instrumental** e **normativa**. Adotando uma perspectiva multidimensional, eles desenvolvem uma escala a partir de diversas definições baseadas nesses três estados psicológicos (MEYER; ALLEN, 1997).

As definições afetiva, instrumental e normativa, vão ser mais bem estudadas, em um sub-capítulo abaixo.

## 5.2 TIPOS DE COMPROMETIMENTO

Segundo Meyer e Herscovitch (*apud* BOHNENBERGER, 2003) podemos citar os seguintes tipos de comprometimento:

- a) **comprometimento geral:** são os conceitos que de uma forma ampla descrevem a relação de um indivíduo com uma determinada atividade. Em resumo, poderia se dizer que é uma crença ou uma força que dirige o comportamento da pessoa;
- b) **comprometimento com o trabalho:** relacionado diretamente ao sentido de apego que o indivíduo tem com o seu trabalho;
- c) **comprometimento com a carreira:** refere-se à atitude do indivíduo em relação a sua profissão ou vocação. É a sua motivação em trabalhar em prol da carreira escolhida;
- d) **comprometimento com as metas:** está diretamente ligado ao alcance de metas e das recompensas esperadas;

- e) **comprometimento com as estratégias:** relacionado à disposição do indivíduo em atender as estratégias;
- f) **comprometimento com a organização:** é uma forma de ligação entre os empregados e a organização, promovida por meio de contratos psicológicos e também pela identificação do indivíduo com a organização;
- g) **comprometimento com as mudanças organizacionais:** são as ligações psicológicas que influenciam nas ações julgadas como necessárias para o êxito das mudanças nas organizações.

Para um melhor entendimento a cerca dos tipos de comprometimento, abaixo, segue quadro 3, com definições diversas:

<b>COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO</b>
“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 ele se identifica a sua tarefa, a intenção de ser ativo e considera suas atividades profissionais importantes para ele” (MICHEL, 1989).
<b>COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA</b>
“... a atitude de uma pessoa em relação à sua profissão ou vocação” (BLAU, 1985).
“... a motivação para trabalhar na vocação escolhida” (CAESON; BEDEIAN, 1994).
<b>COMPROMETIMENTO COM AS METAS/OBJETIVOS</b>
“... a determinação e persistência em atingir um objetivo, sem levar em conta sua origem” (LOCKE et al., 1998).
<b>COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO</b>
“... 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).
“... um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização” (MAHTIEU; ZAJAC, 1990).

**Quadro 3 - Definições sobre Tipos de Comprometimento**

Fonte: Baseado em Scheible (*apud* KLAUCK, 2005)

### 5.3 MODELOS DE COMPROMETIMENTO

Segundo Meyer e Aleen (*apud* MARQUES, 2002) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: a) comprometimento como um apego (*affective commitment*), ou Afetivo, com a organização; b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que tratamos como Instrumental

e c) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização que os autores denominam de *Obligation* e depois reconceitualizam como *Normative Commitment*, e que chamamos de normativo.

Desta forma Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

### **5.3.1 Enfoque Afetivo**

Segundo Albuquerque e Marques (2002) este enfoque dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter. Albuquerque e Marques (2002) continuam apontando que tais trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental de definir o comprometimento, assumem o comprometimento numa perspectiva atitudinal.

Allen e Meyer (1997) sugerem que comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional, a identificação e ao envolvimento com a organização. Indivíduos com um forte comprometimento afetivo continuam na organização porque eles querem.

### **5.3.2 Enfoque Instrumental**

Para Albuquerque e Marques (2002) o enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960) que descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “*linhas consistentes de atividade*”. Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos.

Allen e Mayer (1997) apontam que comprometimento instrumental refere-se a uma consciência dos custos associados em deixar a organização. Indivíduos que a

ligação com a empresa é baseada no comprometimento instrumental permanecem nela porque precisam.

### 5.3.3 Enfoque Normativo

Para Albuquerque e Marques (2002) após o trabalho de McGee E For (1987), que examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984) para medir o comprometimento afetivo e instrumental, foi identificado o componente normativo do comprometimento.

Wiener (*apud* ALBUQUERQUE; MARQUES, 2002) conceitualiza o comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais.

Segundo Allen e Meyer (1997) comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação em continuar na empresa. Indivíduos com um grande nível de comprometimento normativo sentem que tem a obrigação de permanecer na organização.

É mais apropriado considerar comprometimentos afetivo, instrumental e normativo, como sendo componentes, do que como tipos de comprometimento, porque a relação do empregado com a organização pode refletir em diferentes estágios de todos os três, afetivo, normativo e instrumental. Por exemplo, um empregado pode ter ambos sentimentos, uma forte ligação com a empresa e a obrigação de ficar. Um segundo empregado, pode apreciar trabalhar para a empresa, mas também reconhecer que a deixando seria muito difícil pela situação econômica (MEYER; ALLEN, 1997).

## 5.4 CONSEQÜÊNCIA DO COMPROMETIMENTO

No que se refere aos estudos sobre as conseqüências do comprometimento organizacional, conforme Mowday (*apud* MEYER; ALLEN, 1997), os mesmos tiveram início em 1977 por Steer, que inicialmente estabeleceu uma relação entre o nível de comprometimento encontrado e questões como absenteísmo, rotatividade e performance no trabalho.



Para Meyer e Allen (1997), se levarmos em consideração os estudos dos autores Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, podemos citar como conseqüências do comprometimento os seguintes elementos: intenção de sair, rotatividade, absenteísmo, performance, comportamento cidadão no trabalho, saúde e bem estar. Meyer e Allen (1997), ainda incluem o bem estar, a saúde física e psicológica como conseqüências ao nível de comprometimento apresentado, sendo que funcionários comprometidos sentem-se melhor no ambiente de trabalho, diminuindo o nível de stress e irritação.

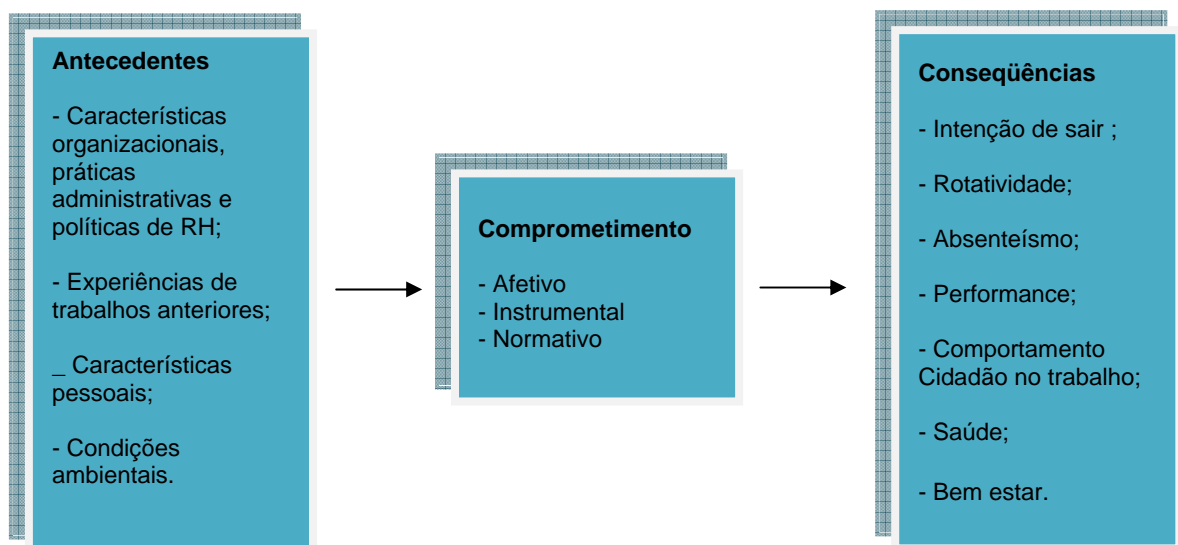
Deve-se observar que cada enfoque do comprometimento seja ele afetivo, instrumental ou normativo, influenciam com mais ou menos intensidade nas conseqüências. Abaixo, o quadro 4, demonstra melhor esta influencia:

Componente do comprometimento	Intenção de sair	Rotatividade	Absenteísmo	Performance	Comportamento Cidadão no Trabalho	Saúde	Bem Estar
Afetivo	(-)	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Instrumental	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Normativo	(-)	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)

**Quadro 4 - Grau de Influência do Comprometimento nas Conseqüências**

Fonte: Klauck (2005)

Desta forma, a figura 7, fará referencia aos antecedentes e as conseqüências do comprometimento organizacional, facilitando a interpretação do comprometimento como um todo:



**Figura 7 - Antecedentes e Conseqüências do Comprometimento**

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997)

## 6 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 6.1 TIPOS DE PESQUISA

**Quanto aos objetivos:** pode-se considerar esta pesquisa como descritiva, visto que, conforme Lakatos e Marconi (1991) esta pesquisa consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos. Para Prodanov e Freitas (2009) tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisado.

**Quanto aos procedimentos:** foi realizada a pesquisa através de levantamento (*survey*). Para Prodanov e Freitas (2009) esse tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário. Prodanov e Freitas (2009) comentam que na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada.

**Quanto à abordagem:** a abordagem foi exclusivamente quantitativa. Prodanov e Freitas (2009) comentam que essa técnica requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

### 6.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Universo ou população refere-se a um grupo ou conjunto que foi estudado na pesquisa, “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (LAKATOS; MARCONI, 1991). O universo da empresa estudada é de 8.000 funcionários.

No atual estudo a amostra equivale a 100 funcionários. Esta amostra foi determinada pela direção da empresa, pelo fato de uma pesquisa semelhante à deste estudo, ter sido aplicada em pouco tempo na empresa, desta forma a empresa

ABC busca evitar que o funcionário crie novas expectativas. Os questionários foram aplicados em duas unidades da empresa, e foram preenchidos conforme a disponibilidade dos funcionários. O setor de Recursos Humanos ficou responsável pela distribuição e recolhimento dos questionários. O processo de levantamento durou aproximadamente 1 mês.

### 6.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa foi o questionário, composto por 40 perguntas, divididas em 2 blocos, o primeiro faz referência ao perfil do respondente e o outro bloco diz respeito a aspectos relacionados a endomarketing e comprometimento organizacional.

Foi utilizado questionário utilizado por Bohnenbrger (2005). As respostas utilizadas no questionário se dão em escala (escala de Lickert), na qual as respostas se dão da seguinte forma: Discordo plenamente (1), Discordo (2), Sem Opção (3), Concordo (4) e Concordo Plenamente (5).

### 6.4 TÉCNICAS DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Aplicada a pesquisa faz-se necessário a interpretação e análise dos dados. Para Prodanov e Freitas (2009) a análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa. Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) identificar a relação do Endomarketing com as disciplinas de Recursos Humanos, Marketing, Estratégia Organizacional e Comprometimento;
- b) verificar o nível das ações de Endomarketing dentro da empresa ABC;
- c) verificar o nível de comprometimento na empresa ABC;
- d) verificar as possíveis relações entre as ações de Endomarketing realizada pela empresa ABC e o comprometimento de seus funcionários;

Durante o processo de pesquisa e posteriormente na amostragem dos dados do estudo de caso foi realizada a interpretação para estabelecer relação dos

resultados encontrados entre a teoria estudada e a interpretação dos mesmos. Para facilitar a interpretação, a análise dos dados obtidos na pesquisa foi realizada com o auxílio do programa *Microsoft Excel*, utilizando planilhas e apresentando os resultados através de gráficos.

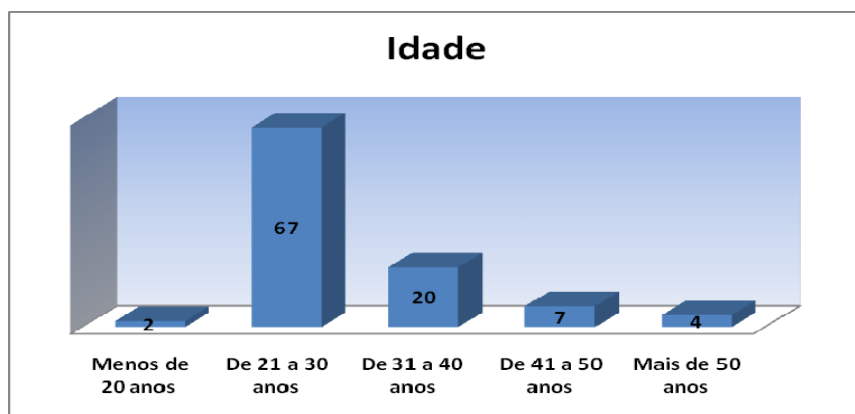
## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados levantados na empresa ABC, com o objetivo de dar suporte a pesquisa e objetivo deste trabalho. O referencial teórico estudado nos capítulos anteriores dá embasamento necessário para a resposta do problema deste trabalho. O capítulo está dividido da seguinte forma: primeiramente a análise do perfil dos respondentes do questionário, seguido das percepções percebidas do endomarketing (comunicação interna e externa, retenção e desenvolvimento de funcionário, adequação ao trabalho e filosofia de gestão). Após será feita uma análise geral de comprometimento. Seguido da correlação entre comprometimento e o perfil dos respondentes e por fim a correlação do endomarketing com o compromisso organizacional.

### 7.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para análise do perfil da amostra, foram estruturados os seguintes itens: idade, tempo de trabalho na empresa, sexo, estado civil, escolaridade e cargo de chefia.

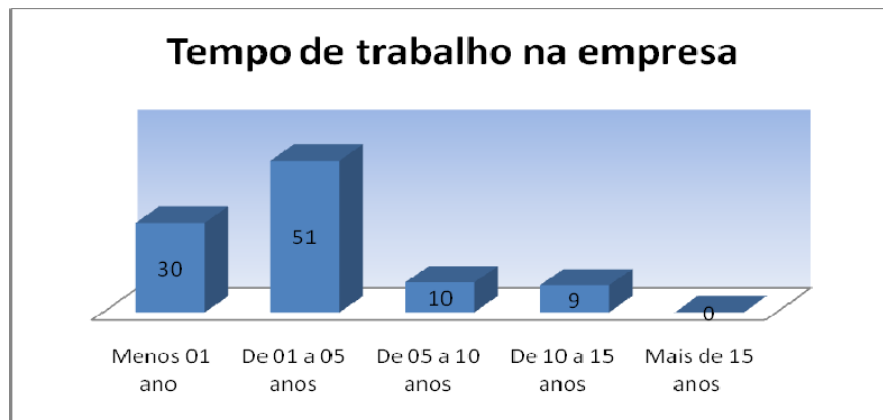
O gráfico 1, revela que a variação entre 21 a 30 anos é predominante, mostrando uma população jovem. Por se tratar de uma empresa de material esportivo, onde todas as ações são voltadas para o esporte, uma equipe nova, se encaixa no perfil da empresa, que procura pessoas que gostam de esporte, e o público jovem se enquadra neste perfil.



**Gráfico 1 - Idade dos Respondentes**

Fonte: Elaborado pelo autor

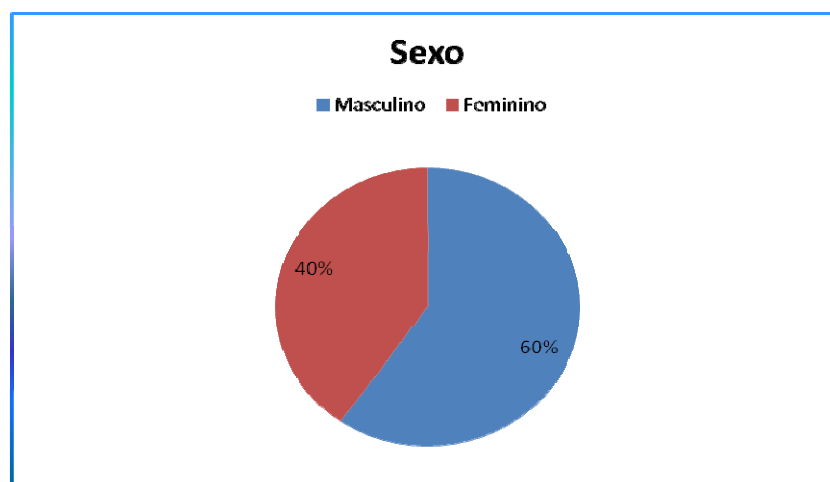
Sobre o item de tempo de trabalho na empresa, o resultado divulga que praticamente 51% dos pesquisados estão na empresa de 01 a 05 anos. O gráfico 2, mostra que aproximadamente 30% dos pesquisados estão a menos de 1 ano na empresa, o que sugere que a empresa ABC, está criando oportunidades, e por conta disto está crescendo.



**Gráfico 2 - Tempo de Trabalho na Empresa**

Fonte: elaborado pelo autor

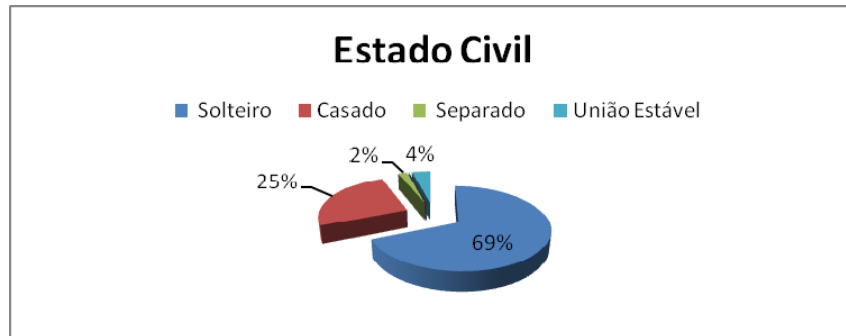
De acordo com o questionário, 60% da amostra são do sexo masculino. Isso mostra que por mais que o número de homens tenham sido maior, a presença feminina é igualmente relevante, mostrando que as mulheres estão se interessando por outros tipos de negócios, e que a empresa ABC, investe em mulheres. O gráfico 3, ilustra esta confirmação:



**Gráfico 3 - Sexo dos Respondentes**

Fonte: elaborado pelo autor

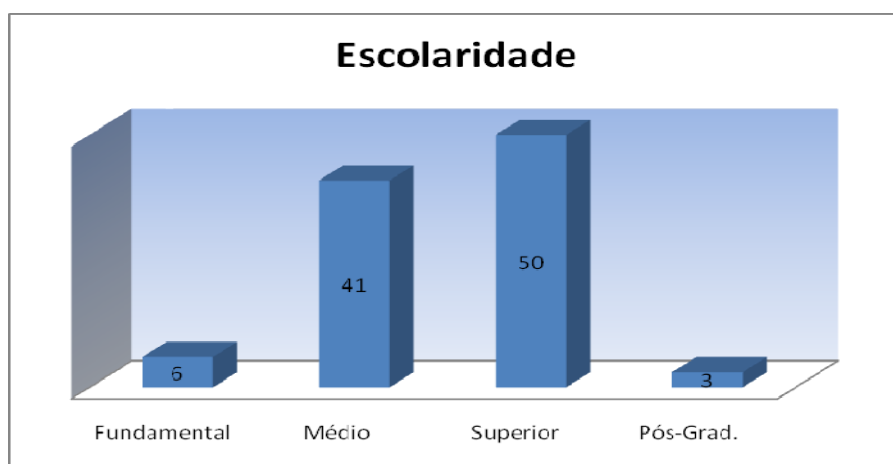
De acordo com o questionário aplicado, 69% dos respondentes são solteiros, seguido de 25% de funcionários casados. Este alto número de solteiros, se da pelo fato da maioria dos respondentes terem de 21 a 30 anos. É importante destacar que na amostra, não teve respondentes viúvos(as). O gráfico 4, ilustra melhor esta questão.



**Gráfico 4 - Estado Civil dos Respondentes**

Fonte: elaborado pelo autor

No que diz respeito à escolaridade, o estudo mostra que 50% dos respondentes cursam ou já cursaram o nível superior, o que é um número alto. Logo depois vêm os que possuem ensino médio, com 41% dos respondentes. O alto índice de funcionários com ensino superior demonstra que a empresa valoriza o funcionário que busca aperfeiçoamento. E mostra que a empresa ABC, possui mão de obra qualificada. O gráfico 5, mostra todos os níveis.



**Gráfico 5 - Escolaridade dos Respondentes**

Fonte: elaborado pelo autor

À última questão foi sobre cargo de chefia. Em percentual, 78% dos entrevistados não ocupam cargo de chefia, enquanto 22% ocupam. É um resultado

esperado, já que os entrevistados são na grande maioria jovens e estão na empresa há pouco tempo. O gráfico 6, ilustra esses dados.

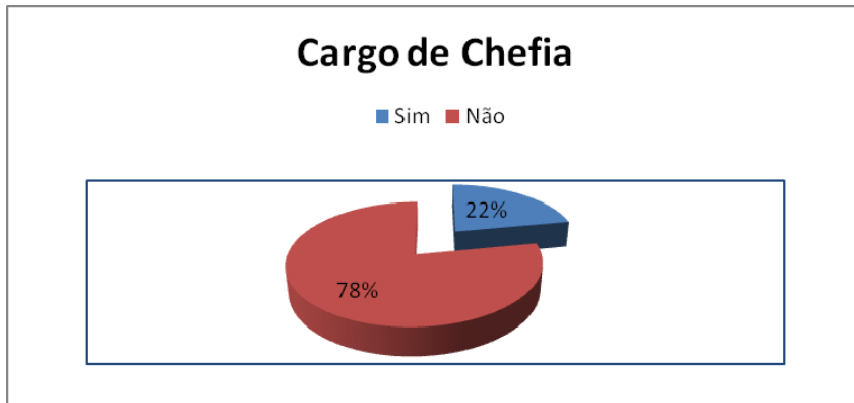


Gráfico 6 - Cargo de Chefia dos Respondentes

Fonte: elaborado pelo autor

Nesta primeira análise, percebe-se através desta amostra, uma empresa relativamente nova, e com um potencial grande, já que 50% dos respondentes cursam ou cursaram ensino superior. A pesquisa mostra que 78% não ocupam cargo de chefia e que 69% são solteiros, o que leva novamente ao fato de ser uma empresa nova.

Na próxima parte deste trabalho será abordada a percepção dos respondentes em relação às atividades de Endomarketing na empresa ABC.

## 7.2 ENDOMARKETING

Nesta parte do trabalho serão abordadas as percepções sobre Endomarketing, dividido nos seguintes subcapítulos: comunicação interna e externa, nível de adequação ao trabalho, nível de retenção dos empregados, adequação ao trabalho, filosofia de gestão.

### 7.2.1 Percepção sobre Comunicação Interna e Externa na Empresa ABC

Para melhor compreensão dos resultados obtidos nesta parte do trabalho é necessário entender que o valor máximo considerado para as questões foi 5 e o



valor mínimo foi 1, como o valor médio é 3, resultados abaixo são considerados insatisfatórios para a empresa, e maiores que 3, satisfatórios.

A tabela 1, a seguir representa o resumo do resultado da pesquisa, avaliando questões que abordarão a comunicação interna e externa na empresa:

**Tabela 1 - Comunicação Externa e Interna**

<b>Variáveis</b>	<b>Média (*)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Comunicação Externa	2,81	0,22
Comunicação Interna	3,65	0,66

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: dados coletados pelo autor

Percebe-se que a avaliação dos funcionários acerca das comunicações, diferem, tendo a comunicação externa uma média menor comparada a interna.

Dentro da análise externa foram abordados temas referentes à divulgação de produtos/processos, primeiramente para o público interno, e conforme a pesquisa, essa prática não é bem percebida pelos funcionários, uma vez que a média se encontra abaixo do centro da escala. Desta forma o funcionário não esta a par de todas as notícias e lançamentos feitos pela empresa.

Na análise interna, foram abordados temas referentes aos valores que a empresa tem e que são percebidos pelos funcionários, tais como resultados da empresa, do setor, metas e objetivos e espaço para expressar necessidades. O resultado é considerado bom, o que mostra que a empresa tem a preocupação de divulgar internamente informações importantes, e se preocupa em ouvir e escutar seus colaboradores.

### **7.2.2 Percepção sobre a Retenção e Desenvolvimento dos Funcionários**

A tabela 2, a seguir, representa o resumo do resultado da pesquisa, avaliando questões que identificam a retenção e o desenvolvimento dos funcionários da empresa ABC.

**Tabela 2 - Desenvolvimento e Retenção de Empregados**

<b>Variáveis</b>	<b>Média (*)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Desenvolvimento dos funcionários	3,69	0,22
Retenção de Empregados	3,39	0,17

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: Dados coletados pelo autor

Entre estas duas variáveis, o desenvolvimento dos funcionários apresenta maior média. Nessa parte foram abordadas questões referentes às informações que o funcionário recebe dos clientes da empresa, e questões sobre treinamentos, oportunidades e capacitações que a empresa disponibiliza para seus funcionários. O resultado mostra que a empresa ABC, tem um comprometimento satisfatório em capacitar seu público e de informar sobre seus clientes.

Sobre retenção, o resultado foi menor, porém não pode ser considerado insatisfatório. Nesta parte foram abordadas questões sobre remuneração, transparência nos processos seletivos, oportunidades de pagamentos extras, e divisão de atividades e responsabilidades. Por melhor que tenha sido o resultado, mostra que a empresa pode buscar a excelência nestes quesitos, que influenciam diretamente no bem estar organizacional.

### 7.2.3 Percepção sobre Adequação ao Trabalho

A tabela 3, a seguir, representa o resumo do resultado da pesquisa, avaliando questões que abordarão a adequação ao trabalho, por parte dos funcionários:

**Tabela 3 - Adequação ao Trabalho**

<b>Variáveis</b>	<b>Média (*)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Adequação ao trabalho	3,30	0,43

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: Dados coletados pelo autor

Nesta variável, o resultado obtido, mostra um nível satisfatório, porém que pode ser melhorado. Nesta parte, foram abordadas questões sobre programas para

atender necessidades dos empregados, liberdade de tomada de decisões, e liberdade para solicitar mudanças de setor.

Segundo os resultados, a empresa ABC, tem processos referentes à adequação do funcionário ao seu cargo, porém tem aspectos a melhorar.

#### 7.2.4 Percepção sobre Filosofia de Gestão

Abaixo o gráfico 7, mostra o resultado atingido, abordando o tema sobre a filosofia de gestão:



**Gráfico 7 - Filosofia de Gestão**

Fonte: elaborado pelo autor

Nesta parte da pesquisa, foi perguntado como os funcionários achavam que eram vistos pela empresa. Para uma melhor análise deve-se considerar que o funcionário pode ter dado respostas socialmente aceitas, ou seja, respondeu o que o pesquisador queria ouvir.

O resultado, ilustrado no gráfico acima, divulga que 39% se vêem como um investimento em longo prazo, por ser uma amostra jovem e nova, esta expectativa se torna aceitável. Logo após ao investimento a longo prazo, aparece com 27%, que os respondentes se vêem como um ser humano, sugerindo que a empresa, tem o funcionário não apenas como fonte para alcançar resultados. Com 16%, “sou” visto como um cliente da empresa foi a opção escolhida, sugerindo que a empresa tem o

funcionário como parceiro, ações que divulgam resultados setoriais e da empresa, pode ter influenciado neste resultado. Porém, o que chama a atenção é que 15% se vêem como um custo a diminuir, esta imagem esta atrelada aos itens abordados acima como condições de desenvolvimento, adequação, retenção e nos programas de comunicação. Por fim, a opção, um recurso difícil de administrar, com 3% foi a com menos escolha pelos respondentes, sendo esse um resultado positivo, pois a grande maioria se vê de forma positiva dentro da empresa ABC.

### 7.3 RESULTADOS GERAIS SOBRE COMPROMETIMENTO

Nesta parte do trabalho será realizado um estudo do nível de comprometimento da empresa. Os valores considerados para as perguntas sobre comprometimento são os mesmos das variáveis estudadas acima.

A tabela 4, a seguir representa o resumo geral dos resultados sobre comprometimento:

**Tabela 4 - Resultados sobre Comprometimento**

<b>Tipos de Comprometimentos</b>	<b>Média (*)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Comprometimento Afetivo	<b>2,95</b>	0,35
Comprometimento Instrumental	2,74	0,55
Comprometimento Normativo	2,67	0,58

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: dados coletados pelo autor

#### 7.3.1 Comprometimento Afetivo

Através deste quadro, percebe-se que os funcionários da empresa ABC, estão mais comprometidos afetivamente, seguidos do comprometimento instrumental e por fim o comprometimento normativo. Nota-se que as médias dos três tipos de comprometimentos são baixas, pois estão abaixo de três, que é o ponto médio. No entanto, verifica-se que o comprometimento afetivo é o que possui maior

média, destacando que os funcionários estão na empresa principalmente porque desejam. Além disso, esse tipo de comprometimento apresenta menor desvio-padrão, portanto, maior concordância entre os funcionários.

A pergunta com maior média na variável afetiva foi a de “na empresa, me sinto como uma pessoa da casa”, com 3,42, o que mostra que a empresa se preocupa em tornar o ambiente de trabalho em um lugar agradável, e se sente notado pelos superiores. A pergunta com menor média, de 2,36, é a “eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para a empresa”, isso mostra que por mais que o funcionário se sinta uma pessoa da casa, não tem perspectiva de ficar muito tempo na empresa, o que pode ocasionar um índice alto de rotatividade.

Conforme Meyer e Allen (1997), os funcionários comprometidos afetivamente permanecem na empresa porque querem. Também tem relação direta com a frequência do empregado, com sua performance no desempenho das suas atividades e no seu comportamento no trabalho, além de influenciar na sua saúde e no seu bem estar.

Por outro lado, este nível de comprometimento afetivo encontrado pode ser resultado das características da empresa ABC, que é percebido através das políticas e ações da empresa, gestão e ainda pela comunicação da empresa com os seus colaboradores. Além disto, este resultado também pode ter sofrido a influência das experiências anteriores dos funcionários, das suas características pessoais e a maneira pela qual a organização consegue atender ou preencher as necessidades pessoais do seu quadro de funcionários.

### **7.3.2 Comprometimento Instrumental**

O comprometimento Instrumental, o segundo tipo de comprometimento mais alto encontrado na pesquisa, faz com que o indivíduo permaneça na organização devido aos custos associados ao desligamento da empresa em dado momento. Segundo Meyer e Allen (1997), não há razões para esperar que empregado com vínculo instrumental tenha muito desejo de contribuir com a organização

Na pesquisa a pergunta com maior média, 3,35, foi a de que “na atual situação, ficar na empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo”,

demonstrando assim que o lado financeiro pesa, e que o salário funciona como fator crucial para a permanência do funcionário na empresa. A de menor média 1,92, foi de “eu penso que teria poucas alternativas se deixasse a empresa”, mostrando que o funcionário percebe oportunidades longe da empresa ABC.

É possível que este tipo de comprometimento crie sentimentos de frustração e não desperte no empregado um interesse significativo de contribuir com a organização. O comprometimento instrumental pode ter origem nos investimentos que a pessoa faz na organização ou ainda nas alternativas apresentadas no mercado.

### **7.3.3 Comprometimento Normativo**

Por fim, em terceiro, com a menor média, tem-se o comprometimento normativo, evidenciando que os funcionários possuem um baixo nível de dever e obrigação junto à organização. O comprometimento normativo, desperta forte sentimento de obrigação e dever com a organização. Normalmente faz com que as pessoas se comportem de forma apropriada e façam o que é certo para a empresa. Este comportamento influencia positivamente no desempenho, na saúde e bem estar do indivíduo e é motivado por experiências de socialização na família ou com a cultura local e também por funções desempenhadas (MEYER; ALLEN, 1997).

A pergunta que obteve a maior média, 3,77, foi a de que “a empresa merece a minha lealdade”, assim o funcionário, através ações organizadas pela empresa, cria um sentimento de lealdade junto à empresa, atrelado a sentimentos de obrigações e dever. A de menor média, 2,09, foi a de “eu me sentiria culpado em deixar a empresa agora”. Os funcionários por mais leais que sejam, consideram que as oportunidades devem ser aproveitadas, e não levam em conta a atual empresa.

As conseqüências mais afetadas por este componente também são: absenteísmo, desempenho, comportamento cidadão no trabalho, saúde e bem estar.

## 7.4 CORRELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E A ANÁLISE DEMOGRÁFICA

Nesta parte do trabalho será abordada a correlação entre as análises demográficas (perfil dos respondentes) com comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Para uma melhor interpretação da correlação é necessário saber que correlação é a medida padronizada da relação entre duas variáveis.

A correlação nunca pode ser maior do que 1 ou menor do que -1. Uma correlação próxima a zero indica que as duas variáveis não estão relacionadas. Uma correlação positiva indica que as duas variáveis se movem juntas, e a relação é forte quanto mais à correlação se aproxima de um. Uma correlação negativa indica que as duas variáveis movem-se em direções opostas, e que a relação também fica mais forte quanto mais próxima de menos 1 a correlação ficar.

### 7.4.1 Variável Idade, Tempo de Trabalho, Escolaridade e Comprometimento

A tabela 5 abaixo, revela a correlação entre idade, tempo de trabalho na empresa, escolaridade e os tipos de comprometimento:

**Tabela 5 - Idade, Tempo de Empresa, Escolaridade x Comprometimento**

	<b>Afetivo</b>	<b>Instrumental</b>	<b>Normativo</b>
<b>Idade</b>	<b>0,43</b>	0,25	0,33
<b>Tempo de Empresa</b>	<b>0,48</b>	0,01	0,31
<b>Escolaridade</b>	<b>0,20</b>	0,10	0,08

Fonte: dados coletados pelo autor

O quadro revela que o nível de correlação entre a idade e o comprometimento, é mais significativo afetivamente. É possível que funcionários mais novos, maioria na amostra, tendem a ser menos emocionalmente ligados á empresa, em comparação, com os mais idosos. Os níveis instrumentais e normativos apresentam média positiva, e acompanham a mesma linha de raciocínio do comprometimento afetivo, só que neste caso, é possível que

peessoas novas são menos leais, e tendem a se sentir com pouca obrigação junto à empresa.

Segundo o nível de correlação entre os tipos de comprometimento e o tempo de trabalho, afetivamente apresenta maior relação. Quanto mais tempo a pessoa permanece na empresa, mais ela esta socializada e mais conhece a empresa, desta forma se sente mais ligada a empresa. Depois o nível normativo, positivo, mostra que os funcionários estão leais a empresa.

Analisando os resultados referentes à escolaridade, percebe-se que o comprometimento afetivo, tem uma maior correlação com a variável escolaridade. Segundo a análise do perfil dos respondentes da pesquisa, a grande maioria são graduados ou estão estudando. A correlação sugere que desta forma, os funcionários possuem um nível emocional mais elevado, pois vêem na empresa possibilidades maiores e idealizam crescimento.

#### 7.4.2 Variável Sexo e Comprometimento

Para a análise desta variável, será retomado o conceito da escala de 1 a 5, sendo 3 o valor mediano, acima deste valor o resultado é satisfatório, abaixo insatisfatório

A seguir, a tabela 6, representa a média dos resultados entre o sexo dos funcionários da empresa ABC e os tipos de comprometimento:

**Tabela 6 - Sexo x Comprometimento**

<b>Sexo</b>	<b>Afetivo (*)</b>	<b>Instrumental (*)</b>	<b>Normativo (*)</b>
<b>Masculino</b>	<b>3,16</b>	2,67	<b>2,82</b>
<b>Feminino</b>	2,64	<b>2,84</b>	2,40

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: dados coletados pelo autor

O resultado acima revela que o sexo masculino é afetivamente mais comprometido que o feminino. Pode-se considerar este resultado pelo fato da empresa ser de material esportivo, sendo esporte um ambiente mais masculino, os homens tendem a se identificar mais com a empresa por conta deste fator. Os



resultados dos comprometimentos instrumental e normativo, para ambos os sexos, são insatisfatórios.

#### 7.4.3 Variável Estado Civil e Comprometimento

Abaixo na tabela 7, identifica-se a média entre a variável estado civil e tipos de comprometimento:

**Tabela 7 - Estado Civil x Comprometimento**

<b>Estado Civil</b>	<b>Afetivo (*)</b>	<b>Instrumental (*)</b>	<b>Normativo (*)</b>
<b>Solteiro</b>	2,86	2,74	2,64
<b>Casado</b>	<b>3,32</b>	<b>2,81</b>	<b>2,89</b>
<b>Separado</b>	1,83	1,83	1,66
<b>Viúvo</b>	-	-	-
<b>União Estável</b>	2,75	2,75	2,33

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: Dados coletados pelo autor

Percebe-se que os funcionários casados, tendem a ser efetiva, instrumental e normativamente mais comprometidos com a organização. Sugere-se que este resultado está relacionado ao fato de pessoas casadas terem a necessidade de permanecer na empresa por terem compromissos familiares, e estão emocionalmente relacionados.

#### 7.4.4 Variável Cargo de Chefia e Comprometimento

Por fim, a tabela 8, apresenta a relação entre cargo de chefia e comprometimento:

**Tabela 8 - Cargo de Chefia x Comprometimento**

<b>Cargo de Chefia</b>	<b>Afetivo (*)</b>	<b>Instrumental (*)</b>	<b>Normativo (*)</b>
<b>Sim</b>	<b>3,76</b>	<b>2,77</b>	<b>3,29</b>
<b>Não</b>	2,73	2,73	2,51

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: dados coletados pelo autor

Todos os tipos de comprometimento apresentaram maior média, com relação aos respondentes que possuem cargo de chefia. Esse resultado pode ser interpretado pelo fato que pessoas com cargo de chefia tendem a ter uma relação mais íntima com a empresa, e conhecem melhor os resultados. Chefes tendem a ser leais com a empresa. O comprometimento normativo, para aqueles que possuem cargos de chefia também apresentou resultado significativo. Chefes tendem a ter mais responsabilidades, tendem a comandar equipes e por conta disso se sentem mais comprometidos com a empresa.

Para concluir esta análise, é oportuno lembrar que Bastos (1998) afirma que entre os vários estudiosos do tema comprometimento não há uma concordância sobre a influência das características pessoais, as quais foram tratadas neste capítulo como variáveis demográficas.

A seguir, serão analisadas as correlações entre endomarketing e comprometimento.

## 7.5 CORRELAÇÃO ENTRE ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO

Nesta parte final, será analisada a correlação entre as ações de endomarketing com o comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo), a fim de contribuir para a resposta do problema de pesquisa deste trabalho.

A tabela 9, abaixo, traz todas as correlações, que serão interpretadas separadamente para uma melhor análise. Inicialmente as correlações serão abordadas de forma geral, a fim de trazer uma primeira impressão.

**Tabela 9 - Correlação entre Endomarketing x Comprometimento**

	<b>Afetivo</b>	<b>Instrumental</b>	<b>Normativo</b>
<b>Adequação ao Trabalho</b>	<b>0,649</b>	0,245	0,580
<b>Comunicação Externa</b>	<b>0,392</b>	0,163	0,289
<b>Comunicação Interna</b>	<b>0,595</b>	0,205	0,543
<b>Retenção de Empregados</b>	0,570	0,387	<b>0,654</b>
<b>Desenvolvimento</b>	0,522	0,130	0,402

Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando de uma forma geral os resultados obtidos, observa-se uma correlação significativa entre as ações de endomarketing principalmente com o comprometimento afetivo e normativo. As correlações com o comprometimento instrumental não tiveram significância, pode-se falar assim que na empresa ABC, ações de Endomarketing não aumentam o sentimento de que os funcionários estão na empresa apenas por questões financeiras ou por necessidades, em comparação aos compromettimentos afetivos e instrumentais.

Allen e Mayer (1997) sugerem que comprometimento instrumental refere-se a uma consciência dos custos associados em deixar a organização. Indivíduos que a ligação com a empresa é baseada no comprometimento instrumental permanecem nela porque precisam.

Percebe-se através da correlação entre endomarketing e os tipos de comprometimento que as ações de adequações ao trabalho, comunicação interna e retenção de empregados, apresentarão maior relação com comprometimento. Para um melhor entendimento acerca das correlações, cada ação será separadamente analisada abaixo.

### **7.5.1 Correlação entre Adequação ao Trabalho e Comprometimento**

O resultado mostra uma correlação positiva entre os programas de adequação ao trabalho e ao comprometimento. Estes dados sugerem que programas para atender as necessidades dos empregados, preocupações na divisão de tarefas conforme as competências dos empregados, liberdade de escolha de função e de tomar decisões relativas ao trabalho tem mais ligações com os compromettimentos afetivo e normativo, tornando o funcionário mais apegado a empresa e fazendo com que eles tenham o sentimento de querer ficar na empresa.

Confirmando a hipótese acima sobre divisão de tarefas e adequação, Chiavenato (2008, p. 237) comenta que:

Os membros são responsáveis pelo alcance de resultados e metas e decidem a distribuição das tarefas entre si, programam o trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho grupal e pela melhoria continua.

A seguir, será aprofundada questões a respeito da correlação entre comunicação externa e o comprometimento

### **7.5.2 Correlação entre Comunicação Externa e Comprometimento**

Por mais que a correlação entre estas variáveis tenham sido menor que as outras, ainda assim são positivas, ou seja, quanto maior a comunicação externa, maior o comprometimento de forma geral. Ações que funcionam na divulgação interna das atividades e dos novos produtos antes da divulgação na mídia não tiveram uma ligação direta com o comprometimento dos funcionários da empresa ABC.

Sobre a importância desta comunicação, desta transparência, na valorização da comunicação para o funcionário, Bekin (2006) aponta que o objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa.

Em seguida, será visto a correlação entre comunicação interna e comprometimento.

### **7.5.3 Correlação entre Comunicação Interna e Comprometimento**

Divulgação de resultados setoriais e da empresa, das metas e dos objetivos tem uma correlação forte com o comprometimento afetivo e normativo da empresa ABC. Saber onde trabalha e os resultados, tornam o funcionário mais interessado ao cotidiano da empresa, agindo diretamente na satisfação do emprego, tornando-o mais leal e querendo trabalhar e se doar para a empresa.

Essa idéia é reforçada em comparação a teoria, para Cerqueira (1999) o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional

A seguir, será estudado a correlação entre retenção e comprometimento.

#### **7.5.4 Correlação entre Retenção e Comprometimento**

Esta correlação mostra que ações voltadas para retenção do funcionário têm como consequência um comprometimento normativo considerável, seguido do afetivo. Remuneração, reconhecimento, clareza nos processos e na divulgação das atividades a desenvolver tornam o funcionário mais comprometido junto à empresa, quase com uma obrigação de permanecer.

Na óptica das organizações, Chiavenato (2008, p. 301) aponta que:

Para as organizações, o salário representa, a um só tempo, um custo e um investimento. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho - como uma tentativa de conseguir retorno maior no curto ou médio prazo.

Será visto em seguida, a correlação entre desenvolvimento e comprometimento.

#### **7.5.5 Correlação entre Desenvolvimento e Comprometimento**

O resultado mostra que o comprometimento afetivo tem uma correlação mais significativa com atividades voltadas ao desenvolvimento do emprego.

Desta forma, capacitações, oportunidade de desenvolvimento e informações sobre os clientes da empresa tornam o funcionário mais identificado com a empresa, deixando emocionalmente vinculado a empresa.

O Endomarketing tem um papel educativo, sobre treinamentos neste contexto Brum (2010) aponta que para haver mudanças as pessoas precisam ser educadas. Colaboradores com dúvidas e problemas de aprendizagem não possuem o mesmo desempenho. Treinar é educar, isto é, investir no potencial do funcionário.

Sobre informações a respeito dos clientes, deve-se criar uma sintonia clara entre empresa e funcionário. Brum (2010) comenta que há necessidade da empresa ser verdadeira e transparente quanto às informações que serão passadas aos seus funcionários.

Acompanha-se a seguir as considerações finais deste trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o material desenvolvido neste trabalho, a partir do referencial teórico estudado e do levantamento (*survey*), através de questionário aplicado na empresa ABC, visando à análise dos programas de endomarketing e comprometimento, é possível considerar que os objetivos da pesquisa foram atingidos

O presente trabalho teve como objetivo geral verificar a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional dos funcionários na empresa ABC. Proposta esta que foi atingida, analisadas correlações positivas entre estas variáveis, reforçando que as práticas visando o bem estar do público interno influenciam no comprometimento afetivo, normativo e instrumental (nesta ordem).

Com relação aos objetivos específicos, entende-se que eles ajudaram no entendimento do problema e considera-se que todos foram atingidos, a saber:

O referencial teórico apresentado nos primeiros capítulos deste trabalho foi de extrema importância para o desenvolvimento do mesmo. As disciplinas mostraram-se essenciais para a resposta do problema desta pesquisa, e mostraram-se interligadas, uma vez que os processos setoriais precisam de informações sobre todas as atividades desenvolvidas pela a empresa. Identificando desta forma a relação do endomarketing com as disciplinas de recursos humanos, marketing, estratégia organizacional e comprometimento.

A empresa ABC, demonstrou que suas atividades de endomarketing que visam à retenção e o desenvolvimento do funcionário, adequação ao trabalho, comunicação interna e externa apresentam um nível satisfatório de percepção dos funcionários, uma vez que os resultados em geral, foram aceitáveis. Desta forma foi verificado o nível das ações de endomarketing dentro da empresa ABC.

No que diz respeito a atividades visando o comprometimento na organização, os resultados apontaram que os funcionários se sentem mais afetivamente comprometidos, ou seja, estão mais emocionalmente ligados com a empresa ABC. Verificando assim o nível de comprometimento na empresa ABC.

Sobre a relação entre o endomarketing com o comprometimento, chamou a atenção o nível de correlação entre ações de adequação ao trabalho com o comprometimento afetivo e as atividades de retenção de empregados com o

comprometimento normativo. Desta forma, há relações entre essas variáveis e positivas para a empresa. Assim, foram verificadas as possíveis relações entre as ações de endomarketing realizada pela empresa ABC e o comprometimento de seus funcionários.

Assim, é possível concluir, analisados objetivos específicos e objetivo geral, que há uma correlação direta entre ações que visam o bem estar interno com o comprometimento, seja ele, afetivo, instrumental ou normativo.

Como limitação deste estudo, considera-se o pequeno número da amostra em comparação ao universo da empresa ABC, e o fator geográfico, uma vez que o levantamento foi realizado em empresas em outros estados. Além disso, a amostra não foi probabilística, o que dificulta a generalização dos resultados. Ainda, as correlações e médias não foram submetidas a um cálculo de significância, ou seja, não se sabe se elas são potencialmente generalizáveis à população.

Mesmo considerando-se essas limitações, é possível sugerir à empresa uma intensificação das ações de adequação ao trabalho, pois essas influenciam de forma mais efetiva o comprometimento afetivo. As ações focadas na comunicação externa não impactam diretamente no comprometimento, sugerindo que não estão sendo percebidas pelos funcionários, aconselha-se uma revisão nestas ações. A comunicação interna e de desenvolvimento estão sendo afetivamente recebida pelo funcionário, recomenda-se a continuidade destas ações. Aconselha-se a intensificação das ações que visam à retenção de empregados, o estudo sugere que os funcionários tendem a ser leais a empresa em decorrência destas ações.

Ao findar este trabalho, sugerem-se estudos posteriores em relação ao tema endomarketing e satisfação no trabalho e comprometimento atrelado ao rendimento no trabalho. Propõe-se aplicar este estudo em empresas de outros segmentos, até mesmo, em unidades em outros países da própria empresa ABC usando uma amostra mais representativa da população, desta forma, ampliando os resultados da mesma. Espera-se que esse trabalho sirva como estímulo à empresa nesse sentido.

Finalizando, é importante destacar, a importância que o presente estudo acrescentou ao pesquisador. Pois proporcionou ao autor a convivência íntima com um tema atual e interessante, e possibilitou a evolução intelectual, pois agregou conhecimentos teóricos através da pesquisa bibliográfica com o levantamento feito na empresa ABC, causando satisfação com os resultados obtidos.

Aproveita-se para reforçar os agradecimentos a todos envolvidos neste trabalho. Especialmente a empresa ABC, e a todos respondentes, que contribuíram para o alcance dos resultados esperados com este estudo.



## REFERÊNCIAS

BASTOS, Antonio V. B.; ROCHA, Antonio S. de Carvalho. Comprometimento do Empregado e Contextos Organizacionais em Mudança: o Caso do Banco do Brasil. **Atas do EnANPAD**, setembro, 1999.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEKIN, Saul Faigaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 1994.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Memoria Investigativa**: un modelo de gestión de marketing interno para ampliar el compromiso organizacional. Palma de Mallorca: 2003.

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. São Paulo: Qualitymark, 1994.

CHARNOV, Montana, Patrick J. **Administração**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010. (Série Essencial).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FLIPPO, Edwin Bly. **Princípios da administração de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

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

KLAUCK, Micheline. **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, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; GARY, Armstrong. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005 1ª edição. 420 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Jogada de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Learning, 2009.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NICKLES, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RIBEIRO, Antonio. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SHEIBLE, Alba. **Comprometimento no Trabalho: um estudo de caso se suas relações com o desempenho e práticas de gestão**. Salvador: UFBA, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2004.

VIEIRA, Antonio. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 1999.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

## ANEXO A – Questionário Aplicado

Você esta recebendo um questionário referente ao compromisso organizacional e ao marketing interno. 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.

Agradeço a participação e a colaboração.

### QUESTÕES DE PERFIL DO RESPONDENTE:

1. Idade	2. Tempo de trabalho na empresa	3. Sexo	4. Estado Civil	5. Escolaridade	6. Tenho cargo de chefia.
(1) Menos de 20 anos	(1) Menos 01 ano	(1) Masc	(1) Solteiro	(1) Fundamental	(1) Sim
(2) De 21 a 30 anos	(2) De 01 a 05 anos	(2) Fem.	(2) Casado	(2) Médio	(2) Não
(3) De 31 a 40 anos	(3) De 05 a 10 anos		(3) Separado	(3) Superior	
(4) De 41 a 50 anos	(4) de 10 a 15 anos		(4) Viúvo	(4) Pós-Grad.	
(5) Mais de 50 anos	(5) Mais de 15 anos		(5) União Estável		

**Marque a alternativa de acordo com o grau de concordância com a expressão:**

(1) Discordo plenamente (2) Discordo (3) Sem opinião (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

1. Conheço os resultados da Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
2. Conheço os resultados do meu setor de trabalho.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
3. Conheço os valores da Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
4. O lançamento de novos produtos ou serviços é feito primeiramente para os funcionários da Empresa e somente depois para os clientes.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
5. O processo de recrutamento de novos empregados é claro e se especifica o que se espera deles.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
6. Na Empresa, me sinto como uma pessoa da casa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
7. Na atual situação, ficar na Empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
8. Há diferentes programas para atender as necessidades dos diferentes tipos de empregados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
9. A Empresa divulga internamente as atividades que desenvolve na comunidade empresarial.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
10. A Empresa divulga internamente, antes de colocar na mídia, as propagandas dos seus produtos ou serviços.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
11. A Empresa me capacita para desenvolver melhor minha atividade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
12. A Empresa merece a minha lealdade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
13. A Empresa oferece oportunidades de pagamentos extras.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
14. A Empresa oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
15. A Empresa se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos empregados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
16. A Empresa tem um significado pessoal muito grande.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
17. As atividades e as responsabilidades dos novos empregados são definidas claramente.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
18. As metas e os objetivos da Empresa são divulgados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
19. As mudanças que vão ocorrer na Empresa são comunicadas com antecedência.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
20. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a Empresa agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
21. Mesmo que eu desejasse, seria muito difícil deixar a Empresa agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
22. Recebo informações a respeito dos clientes da Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
23. Se o funcionário desejar, ele pode solicitar mudança de função.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
24. Sei o que os clientes esperam dos produtos ou serviços oferecidos pela Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
25. Se eu resolvesse deixar a Empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
26. Se eu já tivesse dado tanto para a Empresa eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
27. Sou reconhecido por meus superiores pelo trabalho que faço.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
28. Sou remunerado de acordo com a minha função.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
29. Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
30. Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
31. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a organização agora seria a escassez de alternativas imediatas.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.

32. Eu devo muito à Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
33. Eu me sentiria culpado em deixar a Empresa agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
34. Eu não deixaria a organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
35. Eu me percebo emocionalmente ligado à Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
36. Eu percebo uma forte integração com a Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
37. Eu sinto obrigação em permanecer na Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
38. Eu penso que teria poucas alternativas se deixasse a Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
39. Eu realmente percebo os problemas da Empresa como se fossem os meus.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
40. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para a Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.

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 difícil de administrar.

**Agradeço a tua colaboração.**