



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## O ENDOMARKETING EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UMA AVALIAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES DA UNIJUÍ

**Laura Scheren Dalpiaz**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

[laura@unijui.edu.br](mailto:laura@unijui.edu.br)

**Luciano Zamberlan**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

[lucianoz@unijui.edu.br](mailto:lucianoz@unijui.edu.br)

**Maira Fátima Pizolotto**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

[mairap@unijui.edu.br](mailto:mairap@unijui.edu.br)

**Ivo Ney Kuhn**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

[ivok@unijui.edu.br](mailto:ivok@unijui.edu.br)

### RESUMO

Os cenários contemporâneos da sociedade do conhecimento indicam que o capital humano é o maior bem que uma organização pode ter, pois com profissionais criativos e comprometidos é possível que essa organização obtenha bons resultados no seu campo de atuação. Para que esses profissionais permaneçam dando suas contribuições e se sintam comprometidos com a organização onde trabalham, ações adequadas de endomarketing podem ser fundamentais. O estudo objetiva diagnosticar as práticas de Endomarketing de uma instituição comunitária regional de ensino superior, a Unijuí, a partir das quatro dimensões do marketing interno – companhia, organização, custo e comunicação – para identificar de que maneira colaboradores avaliam as ações de endomarketing e comparar as diferenças significativas dessa avaliação, visando o fortalecimento das ações de endomarketing praticadas pela Instituição. Os métodos envolveram pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas em profundidade e um *survey* com uma amostra não-probabilística por conveniência de 100 colaboradores da universidade. A menor diferença apurada no diagnóstico foi *Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executado*, da variável Companhia; e a maior diferença apurada foi *Outras formas de recompensa além do salário*, da variável Custo.

**Palavras-Chave:** Marketing Interno - Endomarketing Mix – Universidade

## INTRODUÇÃO

Os cenários contemporâneos da sociedade do conhecimento indicam que o capital humano é o maior bem que uma organização pode ter, pois através do profissional criativo, empreendedor e comprometido é possível que essa organização obtenha bons resultados no seu campo de atuação. Porém, o atual contexto também se compõe de um fator importante no que se refere à gestão de pessoas, a “guerra por talentos”, que consiste nas possibilidades de atração e de retenção de profissionais qualificados nas organizações. Para que esses profissionais permaneçam dando suas contribuições e para que se sintam comprometidos com a organização onde trabalham, ações adequadas de endomarketing podem ser fundamentais.

A discussão em torno do endomarketing surgiu da necessidade da ampliação do foco de ação do marketing, buscando estudar relacionamentos de longo prazo no que diz respeito ao aspecto estratégico-organizacional (WEBSTER, 1992). Essas abordagens incluem o marketing de relacionamento (BERRY, 1983), a orientação para o mercado (NARVER, SLATER, 1990) e o marketing interno (GEORGE, 1990; BERRY, 1996; BRUM, 2003; BEKIN, 2004; CERQUEIRA, 2005), sendo que este último é fundamental para a concretização dos demais.

Segundo Bekin (2004), o endomarketing tem como objetivo principal fortalecer as relações internas da empresa, tornando transparentes ao funcionário os objetivos da organização de forma a harmonizar o objetivo dos colaboradores com os objetivos da empresa, fazendo com que esses partilhem a mesma visão sobre o negócio da organização, assegurando que haja uniformidade na fala dos colaboradores, sendo a comunicação e a informação elementos fundamentais nesse processo, já que favorecem a formação de uma imagem global do ambiente interno, possibilitando uma maior integração empresa e funcionário.

Assim, é necessário compreender o que os colaboradores pensam da organização onde trabalham e como percebem as ações voltadas ao desenvolvimento de suas atividades para saber se as estratégias adotadas estão tendo êxito ou se é necessário fazer alterações.

Neste sentido, este estudo visa realizar um diagnóstico de Endomarketing de uma instituição comunitária regional de ensino superior, a Unijuí, a partir das quatro dimensões do marketing interno – companhia, coordenação, custo e comunicação – para identificar como os colaboradores avaliam as ações de endomarketing e comparar as diferenças significativas dessa avaliação, visando o fortalecimento das ações desenvolvidas pela Instituição.

## 2. ENDOMARKETING

O termo Endomarketing foi criado e registrado pelo brasileiro Saul Bekin em 1995, porém seu uso é feito por ele desde a década de 70. Esse autor define endomarketing como sendo “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental” (BEKIN, 2004, p. 47). O endomarketing é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar o público interno para, então, implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da organização.

Com base nessas ideias, constata-se que o conceito de endomarketing envolve um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, metas e resultados. Essas ações devem ser norteadas por fatores como educação, cultura e informação e, principalmente, levar em conta a qualidade das relações interpessoais, que são a “alma” da empresa. “Afinal, o modo como as pessoas aprendem, cooperam, inovam e progridem depende basicamente de seus relacionamentos, sejam pessoais ou profissionais”. (BRUM, 1994, p. 23 e 26). Para desenvolver o endomarketing é necessário focar na motivação dos funcionários, na comunicação, no comprometimento, nos valores, nos instrumentos de marketing e na satisfação do cliente. Segundo Bekin (2004), o endomarketing tem como objetivo

principal fortalecer as relações internas da empresa, tornando transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do colaborador com os objetivos da empresa. O autor também cita que a função do endomarketing é deixar claro que nos processos internos da organização também existem os clientes e os fornecedores (internos), ou seja, todos são clientes de todos. O objetivo é fazer com que os colaboradores partilhem a mesma visão sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua, assegurando que na empresa se fale a mesma linguagem, sendo a comunicação e a informação elementos fundamentais nesse processo, já que favorecem a formação de uma imagem global do ambiente interno, possibilitando uma maior integração empresa e funcionário. Assim, o endomarketing é uma forma de gestão que integra as funções da organização ajudando os administradores a implantar a cultura da motivação, na qual os funcionários são constantemente incentivados para o desenvolvimento conjunto, mantendo a empresa competitiva diante da velocidade das mudanças (ADAMI, SILVEIRA, 2000). O marketing e o endomarketing exercem um papel fundamental na consolidação da imagem organizacional e no atendimento dos mercados-alvo.

O principal enfoque do endomarketing é o cliente interno. E é para ele que devem estar direcionadas as ações, porque o bem-estar dos colaboradores reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade da empresa. Nas palavras de Bekin (2004, p. 06 e 07), “para melhores resultados, você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe [...], pois nesse novo mundo, o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas [...]. Então, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas”. A partir dessa visão, torna-se importante que os gestores se preocupem, de fato, com a qualidade de vida, a satisfação e motivação dos colaboradores para que os resultados pretendidos sejam alcançados. A partir do momento em que as organizações compreendem que os funcionários são seus primeiros clientes e que é fundamental assegurar, primeiramente, que eles entendam e estejam convencidos dos programas e estratégias do marketing externo é que se começa a trabalhar o endomarketing.

Destarte, a alta direção da organização deve apoiar, ou até mesmo propor, ações nas áreas de gestão de pessoas e de marketing dirigidas para o público interno, uma vez que “se a alta administração não entender o papel estratégico do endomarketing, o dinheiro investido em esforços e processos de marketing para os funcionários não compensará” (GRÖNROOS, 2009, p.339). O apoio ativo e contínuo da direção é fundamental para o sucesso do endomarketing e, conseqüentemente, para o êxito das ações de marketing externo.

O desafio dos dirigentes de empresas é transformar os funcionários em parceiros, primando pela estrutura democrática, que depende da liberdade de informação e de expressão, sendo que o marketing interno pode contribuir de forma efetiva na busca desses objetivos. O endomarketing é uma estratégia gerencial, pois parte de projetos e ações pelas quais a organização consegue obter maior comprometimento dos empregados, sendo que essas ações e empreendimentos devem ter como foco a valorização e o reconhecimento das pessoas, bem como canais adequados de comunicação e administração participativa (CERQUEIRA, 1994).

O endomarketing engloba dois tipos de processos de gerenciamento: o gerenciamento de atitudes e o gerenciamento de comunicações. O gerenciamento de atitudes pressupõe ações de consciência com relação à satisfação do cliente e à mentalidade dos serviços. O gerenciamento de comunicações pressupõem informações para a execução de tarefas, rotinas de trabalho, características dos produtos, necessidades dos clientes, etc. As informações compartilhadas com os funcionários têm efeito sobre suas atitudes, sendo que o gerenciamento adequado desses processos resulta na motivação e comprometimento dos colaboradores, fazendo-os sentir-se parte do negócio e refletindo positivamente em suas atitudes e tratamento aos clientes, sejam eles externos ou internos. O endomarketing atua como um processo holístico de gerenciamento que possibilita a integração das múltiplas funções da empresa, pois assegura que os funcionários

compreendam o negócio e suas várias atividades e, também, garante que os colaboradores estejam preparados e motivados para agir de forma a obter os resultados esperados. Através dele, os gestores podem alinhar as estratégias da empresa às atividades interfuncionais, orientando-as ao êxito do desempenho global da organização (GRÖNROOS, 2009).

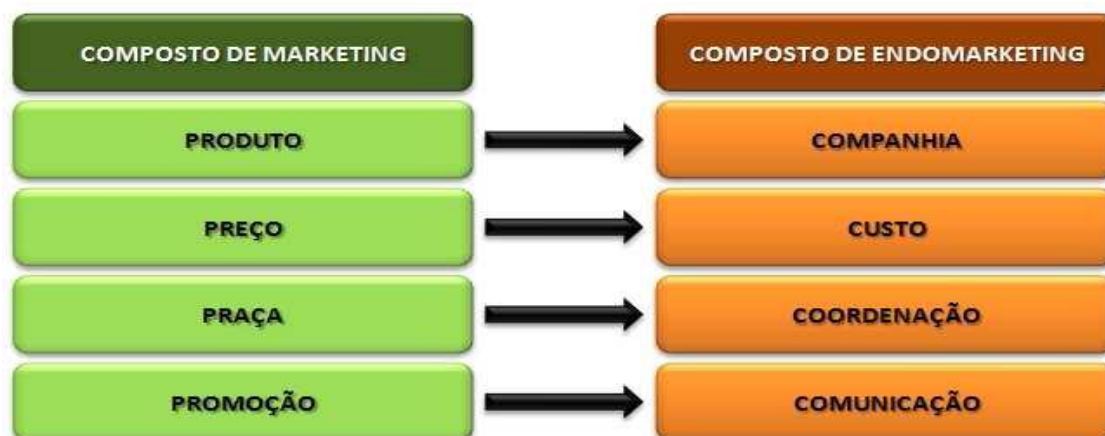
### 3. O MIX DE ENDOMARKETING

Segundo Kotler (2000), o mix de marketing é um grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja aos objetivos do seu negócio e consiste nas ações realizadas para influenciar na demanda do seu produto. Esse composto mercadológico envolve produto, preço, promoção e praça.

O Produto constitui-se na variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções. O Preço refere-se ao preço de lista, descontos, concessões, prazo e condições de pagamento. O preço é um dos responsáveis pela receita de vendas, sendo necessário equilibrar valor do produto e satisfação do cliente. A Praça corresponde aos canais de cobertura, variedades, locais, estoque e transporte. A seleção dos canais de distribuição exige esforços para identificar todas as necessidades de cada mercado, e posicionar adequadamente o produto ou serviço nos respectivos segmentos viáveis de mercado. A Promoção está relacionada à publicidade das vendas, praça de vendas, relações públicas e marketing direto. Promover o produto ou serviço é torná-lo conhecido do público consumidor. A promoção não tem a obrigação de vender, mas de informar, divulgar e gerar uma concepção e consciência sobre aquilo que promove (COBRA 1992).

As empresas utilizam-se do marketing mix como possibilidades de produção do resultado esperado para o seu mercado-alvo. Estas ações para estimular a demanda de seus produtos e serviços são operacionalizadas mediante decisões referentes ao produto, definição de preços e canais de distribuição e promoção (KOTLER, 2000).

Segundo Inkotte (2000), para analisar o marketing interno, os 4 Ps, definições amplamente conhecidas nos meios acadêmico e empresarial, transformam-se em 4 Cs – companhia, coordenação, custo e comunicação (Figura 1).



Fonte: Inkotte, 2000.

**Figura 1 – Transmutação dos Elementos do Marketing Mix**

Para Inkotte (2000) o produto é a própria Companhia, empresa, destinada ao cliente interno, como benefícios, participação em resultados, avaliação de desempenho, treinamentos, projetos de responsabilidade social, entre outros. O preço corresponde ao Custo ou investimentos. Inclui a política de remuneração da empresa, investimentos em treinamentos e desenvolvimento das pessoas e, também, a confecção do material para efetivação das ações do

programa de marketing interno. A praça ou produto de distribuição é o ambiente da empresa, de responsabilidade da Coordenação. São as pessoas responsáveis pela instituição das ações, bem como os gestores. As ações de apoio são as pesquisas e gestão do clima, arquitetura e ergonomia dos ambientes, decoração, segurança no trabalho. A promoção é a Comunicação, que abrange as diversas atividades da disseminação e coleta de informações, com apoio de campanhas, ferramentas publicitárias e canais de divulgação (murais, jornais, intranet, vídeos, cartazes, informativos).

A partir desta análise do mix para o endomarketing, Inkotte (2000) destaca para cada uma das variáveis um conjunto de características e atributos, conforme Figura 2.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS
COMPANHIA	Relação dos colaboradores com a organização	- Plano de carreira - Benefícios indiretos - Ambiente de trabalho - Níveis salariais
CUSTO	Forma como são aplicados os recursos da organização	- Gastos com pessoal - Gastos com novos produtos - Gastos para obter tecnologia
COMUNICAÇÃO	Repasse das informações dentro da organização	- Informativos - Discursos da direção - Comunicação escrita formal - Comunicação informal
COORDENAÇÃO	Forma de relacionamento entre as chefias e subordinados.	- Planos de incentivos - Hierarquia - Programas de promoções

Fonte: Inkotte, (2000).

**Figura 2 – Relação de Atributos e Variáveis do Marketing Interno**

Daronco et al (2011) aduzem essa relação dizendo que a primeira variável do composto do endomarketing é a Companhia, que representa a relação dos colaboradores de uma organização com a mesma. Os atributos estão ligados ao plano de carreira, benefícios indiretos, ambiente de trabalho e aos níveis de salários. A segunda variável é o Custo, ou a forma como a organização aplica seus recursos financeiros. Os atributos estão ligados à aplicação de recursos com pessoal, divulgação, criação de novos produtos e desenvolvimento tecnológico. A terceira variável é a Comunicação, ou a forma como são efetivadas as informações entre a organização e os colaboradores. Como atributos podem ser citados o jornal interno, discursos da direção, memorandos e uso de “Intranet”. A quarta e última variável é a Coordenação, que representa a forma de relacionamento entre chefia e colaboradores e como é feito o repasse das diretrizes da organização para os colaboradores. Como variáveis podem ser citados os relacionamentos, a hierarquia e as reuniões, para citar alguns. Para que o Endomarketing seja eficaz, é importante que o gestor atente para essas variáveis na busca da convergência e efetivação das mesmas para a valorização e satisfação do colaborador, que tendo essas “necessidades” atendidas trabalhará com motivação e comprometimento, resultando no êxito dos objetivos da empresa.

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva (GIL, 2002), pois objetiva gerar informações para fornecer maior compreensão sobre o tema em questão, bem como identificar, expor e descrever as características de um grupo. Os meios para a execução da pesquisa consistiram de pesquisa bibliográfica para a obtenção dos principais conceitos do tema em questão, sendo utilizados livros, artigos, trabalhos acadêmicos e estudos anteriores já desenvolvidos sobre o assunto em questão. Utilizou-se ainda de entrevistas em profundidade com gestores e um *survey* com professores e colaboradores das áreas técnico-administrativas.

Como instrumento de coleta de dados da etapa descritiva optou-se pela utilização de formulário específico para o diagnóstico de endomarketing, baseado nas quatro variáveis do endomarketing: Companhia; Coordenação, Custo; e Comunicação (INKOTTE, 2000; ZAMBERLAN, 2013). No total, foram analisados 40 itens relacionados à importância das variáveis, 40 questões para verificação da concordância e sete questões para a caracterização do entrevistado. A amostra caracteriza-se como não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2001) composta por 100 pessoas que se dispuseram a responder a pesquisa, sendo 41 docentes e 56 colaboradores técnico-administrativos.

A análise e a interpretação dos dados se deram a partir de uma matriz de importância versus concordância, proposta por Slack (1993) e adaptada para os propósitos deste estudo. As médias obtidas a partir das escalas de Likert foram convertidas em uma escala percentual, devido às variáveis da escala de avaliação serem apresentadas do extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável numa proporção de 0 a 100. Neste estudo foi utilizada a escala de 1 a 7 pontos, sendo 1 atribuído à mínima importância e/ou concordância e 7 atribuído à máxima importância e/ou concordância. A utilização da matriz de Slack (1993) possibilita perceber visualmente em quais regiões estão dispersos os atributos avaliados, pois ela está disposta em um gráfico que apresenta quatro (04) faixas:

- Região Apropriada: Indica um desempenho adequado. Esta região é limitada em sua margem inferior por uma fronteira de mínimo desempenho, para a qual a empresa deve estar atenta.
- Região a Aprimorar: Qualquer critério de desempenho que estiver classificado nesta região é candidato ao aprimoramento.
- Região de Urgência: Os critérios classificados nesta região estarão com desempenho crítico, devido à importância conferida a eles pelos respondentes.
- Região de Excesso: Os critérios classificados nesta região estão com seu desempenho muito melhor do que o necessário. É sensato verificar se algum recurso utilizado para atingir este desempenho pode ser transferido para uma região mais necessitada.

Além das médias, utilizou-se ainda a distribuição de frequência, o Teste T para avaliar as diferenças entre as médias comparando as respostas dos docentes e dos colaboradores técnico-administrativos e ainda a ANOVA com o intuito de avaliar se haviam diferenças significativas entre os grupos com base nas médias de concordância ( $p < 0,05$ ) com relação à remuneração. Para avaliação dos contrastes foi utilizado o método HSD (*Honestly Significant Difference*) de Tukey.

Procedeu-se também a análise da fidedignidade das escalas de avaliação das variáveis do mix de endomarketing por meio do coeficiente Alpha de Cronbach. A análise de confiabilidade tem como finalidade verificar o quão livre a escala está do erro aleatório. Isso significa que se a escala for aplicada repetidas vezes às mesmas pessoas, ela deverá refletir valores estáveis para o fenômeno observado. Um instrumento de mensuração é confiável (fidedigno) se mantém o mesmo resultado em aplicações repetidas do mesmo fenômeno. Segundo Reis (2001), a confiabilidade ou fidedignidade de uma escala é usualmente expressa de forma quantitativa, representado por um coeficiente ou índice cujo valor está situado entre 0 (nenhuma confiabilidade) e 1 (perfeita confiabilidade). Logo, a fidedignidade não é um conceito em que se tenham situações excludentes (ser ou não ser confiável), mas um conceito associado a um grau ou intensidade em que se manifesta. Segundo Hair et al. (2005), um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não seja um padrão absoluto. Já para Malhotra (2001) o valor de corte a ser considerado é 0,60. Os resultados obtidos a partir do coeficiente Alpha de Cronbach para este estudo (Tabela 1) demonstram fidedignidade satisfatória.

**Tabela 1 - Consistência Interna das Escalas para as quatro Variáveis do Mix de Endomarketing**

VARIÁVEL	ITENS	COEFICIENTE ALPHA
COMPANHIA	Q1.1 a Q1.13	0,81
CUSTO	Q2.1 a Q2. 10	0,86
COORDENAÇÃO	Q3.1 a Q3.9	0,88

COMUNICAÇÃO	Q4.1 a Q4.8	0,83
-------------	-------------	------

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A UNIJUÍ possui um programa de Endomarketing denominado Sinergia, que foi criado em 2007 com o objetivo de fortalecer o sentimento de pertencimento do grupo de colaboradores à Instituição, bem como alinhar os processos de trabalho visando o incremento da profissionalização e a excelência no atendimento. O Programa é balizado em três pilares norteadores, quais sejam: Comunicação/Informação; Relacionamento Interpessoal; e Excelência no Atendimento. Para atingir os objetivos de cada pilar, várias ações foram e são desenvolvidas desde a implementação do programa, conforme relatado resumido a seguir.

No âmbito da Comunicação/Informação, foram criados vários canais de comunicação interna, como o Mural Sinergia, físico e virtual; o Blog Sinergia; a Ouvidoria online, que atende também a uma exigência legal no âmbito do SINAES/MEC; o e-mail Fidene Acontece; e o informativo quinzenal Fidene Notícias.

No âmbito do relacionamento interpessoal, várias ações são realizadas durante o ano visando a integração e o entretenimento dos colaboradores intra e entre setores, geralmente focando em datas especiais relacionadas a atividades laborais ou culturais.

No âmbito da Excelência no Atendimento, são fomentadas capacitações via Coordenadoria de Recursos Humanos visando alinhar os funcionários ao que se espera do “padrão de atendimento Fidene/Unijuí”, a partir de palestras com docentes e especialistas sobre o assunto. O Guia Trabalhando na Fidene/Unijuí também é fruto desse pilar. Cabe frisar que esse pilar é concebido como consequência dos outros dois, visto que havendo um bom fluxo de comunicação/informação e um bom ambiente de trabalho, o colaborador possui mais condições de prestar um excelente atendimento, tanto para o cliente externo como para o interno.

O Programa é formado por um Conselho, composto pelo Reitor, que o preside, mais um funcionário da Reitoria ligado diretamente a ele; pelo gerente da Coordenadoria de Recursos Humanos, mais um funcionário dessa coordenadoria ligado ao Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos; e pelo Gerente da Coordenadoria de Marketing, mais um funcionário dessa coordenadoria ligado ao Núcleo de Relações Públicas.

Além do Conselho, que tem a função de planejar, propor e coordenar as ações do Programa, há um representante de cada unidade da Instituição, o “Agente Sinergia”, que conta com o apoio de seu gestor, quando este não for o próprio. Este Agente faz o elo do Conselho com as unidades e participa, juntamente com os membros do Conselho, do Comitê Sinergia. Há uma dinâmica de reuniões mensais do Comitê para organizar as ações desenvolvidas, bem como avaliar a eficácia das mesmas e prospectar novas. Vários encontros também são destinados à formação desses agentes, como palestras sobre relações no trabalho, importância da comunicação interna, entre outras, que visam o fortalecimento do papel do Agente Sinergia junto ao seu grupo e contribuem para a consecução dos objetivos do Programa.

Obviamente, as ações de endomarketing desenvolvidas pela Instituição não se limitam às conduzidas pelo Programa Sinergia, já que o endomarketing engloba todas as ações que focam no resultado do trabalho dos colaboradores, como boa infraestrutura física e tecnológica, benefícios concedidos, relação entre gestores e subordinados, entre outros, conforme explanado no referencial teórico deste estudo.

### 5.1. Caracterização da Amostra

A média de idade dos respondentes é de 44 anos, sendo o mais jovem com 23 anos e o mais velho com 69 anos. Seis pessoas não informaram sua idade. Com relação ao gênero, 57

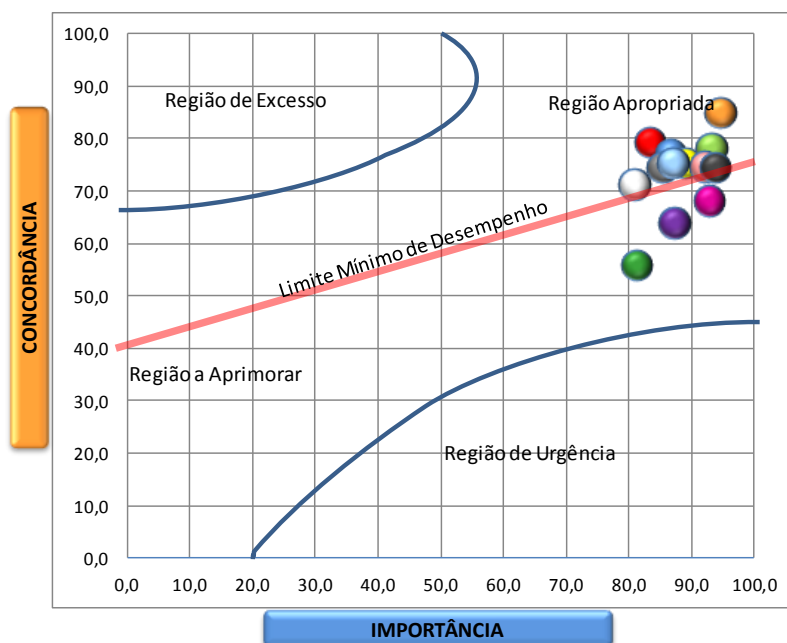
respondentes são homens e 42 são mulheres. Uma pessoa não indicou seu gênero. em relação à renda mensal dos respondentes, apurou-se que 12 pessoas recebem até R\$1.000,00; 33 de R\$ R\$1001,00 a R\$3.000; 20 de R\$3001,00 a R\$6.000,00; e 33 acima de R\$6.000,00. Duas pessoas não informaram suas rendas. Com relação à formação, seis pessoas possuem Ensino Fundamental; oito Ensino Médio; sete Superior Incompleto; 20 Superior Completo; cinco Especialização; 37 Mestrado; 13 Doutorado; e três Pós-Doutorado.

## 5.2. Análise das Dimensões do Endomarketing Mix

A Figura 3, referente à dimensão Companhia, analisou treze (13) atributos, sendo que três se encontram na “região a aprimorar”: *Possuir infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações)*; *As pessoas, de maneira geral, devem sentir-se bem trabalhando na empresa*; e *Equipamentos modernos e de ótima qualidade*. As variáveis relativas à infraestrutura e equipamentos se posicionam numa escala que requer maior grau de aprimoramento.

De fato, a tecnologia tem se defasado de forma muito rápida e a capacidade em atualizá-la é um desafio para muitas instituições. De acordo com o Gerente de Informática da Universidade, a política de investimentos em tecnologia tem priorizado a atividade-fim, ou seja, laboratórios que atendem alunos, havendo em muitos setores administrativos um sucateamento de equipamentos, o que causa descontentamento em docentes e técnicos.

O fato de haver razoável descontentamento com o ambiente de trabalho é um dado que deve preocupar os gestores em função deste ser um ponto importante da atuação do endomarketing. De acordo com Bekin (2004), o bem estar dos colaboradores reflete-se diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade da empresa. Além disso, nesta questão está em pauta a Qualidade de Vida no Trabalho, trazendo à discussão o BPSO das pessoas, abordado por França (2005): bem estar biológico; psicológico; social e organizacional, que muito depende da organização, ou seja, de ações que esta desenvolve visando o atendimento dessas necessidades de bem-estar, mas também da atitude do próprio indivíduo, que deve internalizar autoestima, autoimagem, engajamento profissional e postura diante das situações (BOM SUCESSO, 1999).





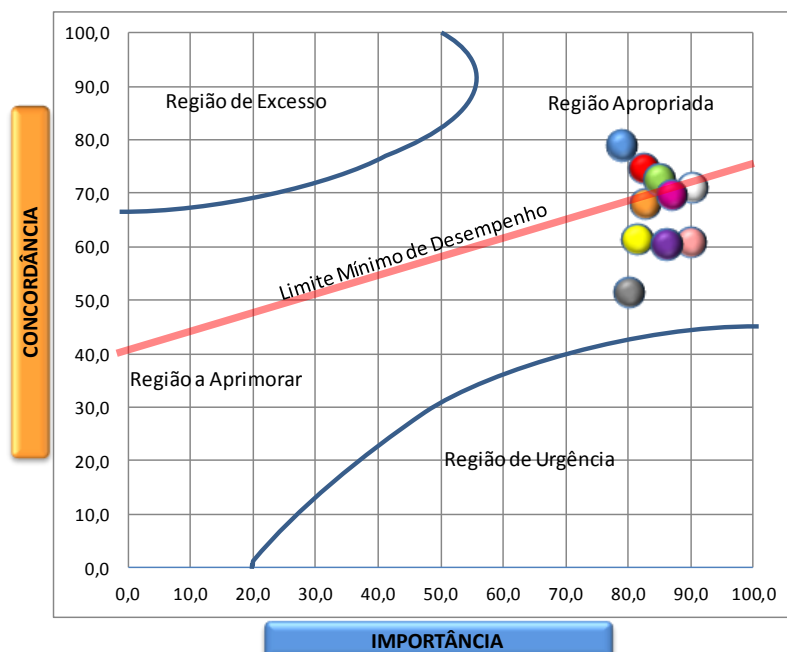
N	COMPANHIA	IMPORT.	CONC.
1	Ter autonomia para propor melhorias na execução do trabalho.	83,5	79,4
2	Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executdo.	94,7	85,0
3	Ter ideias e sugestões ouvidas pela empresa.	86,8	77,2
4	Possuir uma preocupação legítima em proporcionar satisf. aos seus clientes	89,1	75,4
5	Oferecer aos seus clientes externos produtos e serviços de qualidade	93,3	78,3
6	Proporcionar segurança aos colab. em termos de estabilidade no emprego.	81,0	71,4
7	Oferecer um bom ambiente de trabalho para o desenv. das atividades	92,2	74,8
8	Possuir infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações)	87,3	64,1
9	As pessoas, de maneira geral, devem sentir-se bem trabalhando na empresa	92,8	68,4
10	Possuir um bom sistema de remuneração em comp. com outras empresas.	85,5	74,7
11	Equipamentos modernos e de ótima qualidade	81,3	56,1
12	Boa imagem diante dos seus públicos	93,8	74,7
13	Auxílio de colaboradores na def. da identidade e reputação organizacional	87,2	75,5

**Figura 3 – Companhia**

Além das variáveis destacadas, há outras, conforme visualizadas no gráfico, que demonstram se encontrar no limite entre a “região apropriada” e a “região a aprimorar”, demonstrando que também há necessidade de aprimoramento em outras questões para a real efetividade do endomarketing.

É importante citar que a variável *Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executado*, embora tenha ficado na região apropriada, apresentando 94,7% de importância e 85,0% de concordância, a maior de todo o diagnóstico, apresentou, a partir da análise da Anova, uma diferença significativa (SIG=0,000) na importância atribuída entre as faixas de renda apuradas, sendo possível afirmar que os que percebem um rendimento menor (até mil reais e entre mil e três mil) atribuem menor importância (6,42) a essa variável em comparação com os que possuem rendimento maior (entre três e seis mil e mais que seis mil), que atribuíram 6,95 e 6,88, respectivamente, ou seja, o que ganha menos não atribui uma importância tão grande à satisfação que o trabalho traz.

A Figura 4, referente à dimensão Custo, avaliou dez (10) atributos, sendo que quatro deles se encontram na “região a aprimorar”, quais sejam: *Outras formas de recompensa, além do salário; Incentivo à qualificação constante; Reconhecimento e recompensa de esforços dos colaboradores; e Programas de treinamento suficientes*. Observa-se que outras quatro variáveis estão no “limite de desempenho” entre a “região apropriada” e a “aprimorar”: *Salário compatível com responsabilidades e com o trabalho; Plano de carreira bem definido; Investimento em programas de treinamento para colaboradores; e Claro sistema de remuneração adotado*.



N	CUSTO	IMPORT.	CONC.
1	benefícios oferecidos por minha empresa satisfatórios.	82,5	74,7
2	Investimento em programas de treinamento para colaboradores.	82,8	68,0
3	Recompensas de acordo com os resultados obtidos pela empresa	79,0	79,0
4	Programas de treinamento suficientes.	81,5	61,4
5	Claro sistema de remuneração adotado	85,0	72,6
6	Salário compatível com responsabilidades e com o trabalho	90,2	71,0
7	Reconhecimento e recompensa de esforços dos colaboradores.	90,1	60,8
8	Incentivo à qualificação constante.	86,2	60,5
9	Plano carreira bem definido	87,1	69,7
10	Outras formas de recompensa, além do salário.	80,1	51,5

**Figura 4 – Custo**

De todas as variáveis, a que mais se aproxima da “região de urgência”, a partir do grau de importância atribuído (80,1) e da concordância apurada (51,5) é *Outras formas de recompensa, além do salário*, sendo esta a maior diferença apurada em todo o diagnóstico. Nesta variável também foi possível perceber, a partir do Teste T entre docentes e técnicos, uma diferença significativa ( $SIG=0,012$ ) na atribuição do grau de importância dessa variável. Para os docentes a média foi de 5,38 e para os técnicos de 6,09, ou seja, para os técnicos a importância desse item é maior, talvez até por não haver possibilidade de aumentar seus rendimentos a partir de suas atividades, o que não ocorre com os docentes, que podem mais facilmente buscar diversificação de sua atuação com possibilidade de ganho extra até na própria instituição, como atuação em cursos de pós-graduação *lato sensu*, entre outros.

O item *Outras formas de recompensa além do salário* faz parte do composto da remuneração estratégica (DUTRA, 2002), que é cada vez mais adotada por grandes organizações, podendo se constituir de distinções pelo trabalho, viagens, presentes, etc. Assim como o *Plano de carreira bem definido* e *Claro sistema de remuneração adotado* também fazem parte do composto da remuneração estratégica.

Com relação aos *Programas de treinamento suficientes*, também houve uma diferença significativa ( $SIG=0,049$ ) entre as médias no grau de importância atribuído por docentes (5,68) e técnicos (6,05), ou seja, os técnicos novamente atribuíram uma importância maior a essa variável. De acordo com o modelo de Bekin (1995), os treinamentos devem ser realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes. Talvez essa diferença se dê porque a grande maioria dos docentes tem como premissa de atuação o

autodesenvolvimento, ou seja, não esperam que a instituição lhes proporcione atualizações sobre sua atuação, antes, buscam-nas de acordo com suas necessidades de aprimoramento, como por exemplo, participação em eventos acadêmicos e outros, além da própria formação em níveis de mestrado e doutorado.

No que diz respeito ao *Plano de carreira bem definido*, que ficou no limite da região apropriada e a aprimorar, é importante citar que houve diferença (SIG=0,013) no que tange à concordância entre docentes (5,63) e técnicos (4,84), sendo que os técnicos têm uma percepção de desconforto com relação ao plano, o que pode se dar por este não atender às expectativas de muitos ou porque, na visão de alguns, o mesmo apresenta lacunas que podem possibilitar o favorecimentos a alguns.

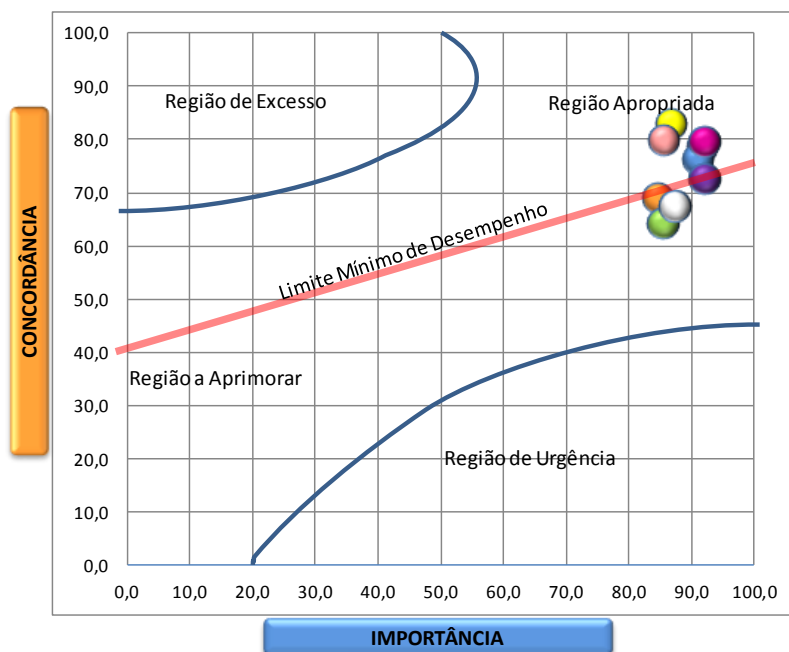
A Figura 5, referente à dimensão Coordenação, teve nove (9) itens avaliados, sendo que a maioria deles se manteve na região apropriada. O *recebimento de Feedback de colegas e/ou superiores* foi diagnosticado como necessitando de aprimoramento, pois a partir da análise da planilha, este indicador apresentou uma concordância de 64,5% (região “a aprimorar”) em contraste com a importância atribuída, que foi de 84,5%; assim como o *Reconhecimento por parte de superiores e colegas*, que apresentou importância de 87,4% para uma concordância de 67,7%. Tais itens, bem relacionados entre si, foram considerados muito importantes para a efetivação do endomarketing, porém necessitando de atenção por parte da Instituição.

As razões que podem justificar a necessidade de aprimoramento baseiam-se nas constatações pessoais, enquanto técnica da Instituição, de que a cultura de avaliação (positiva ou negativa) ainda precisa ser mais internalizada, pois, em geral, há dificuldades de diálogo entre colegas e/ou subordinados e/ou superiores sobre as impressões acerca do trabalho realizado pelo “outro”.

A avaliação de desempenho, instituída somente na metodologia 90°, que envolve apenas o superior imediato e o colaborador, é um instrumento que auxilia bastante neste processo, porém é preciso ir além e criar a “cultura de avaliação”, para que ela não seja um momento fragmentado, uma vez ao ano apenas, e que não se limite ao chefe – subordinado. A cultura da avaliação também pressupõe que todos são responsáveis pelo serviço prestado, ou seja, se meu colega não desempenhou bem sua função em determinada atividade, posso ajudá-lo a melhorar. Para isso, o recebimento de críticas precisa ser entendido como possibilidade de crescimento e não como algo negativo, como geralmente acontece.

A implantação da avaliação de desempenho 180°, que inclui a participação de pares, auxiliaria bastante nesse processo. Além disso, criar a cultura do elogio e da crítica construtiva. Tomar a iniciativa de conversar com os colegas quando se percebe que algo não está bem no desempenho de suas funções, assim como também elogiar quando houver percepções positivas, tanto diretamente para os colegas como para seus superiores, quando possível.

Os conceitos que corroboram com a análise efetuada baseiam-se em Leme (2007), que descreve o *feedback* como o procedimento de passar informações a uma pessoa sobre seu desempenho em alguma atividade ou conduta com o objetivo de orientar para que ela faça de uma outra forma mais efetiva. É focado no passado. Além disso, é agregado o *feedforward*, que visa dar sugestões efetivas de aperfeiçoamento de determinadas competências que são necessárias para o alcance das suas metas. É focado no futuro e nas oportunidades de melhoria que podem ser agregadas. No entanto, para que o procedimento seja efetivo, é preciso reconhecer que o *feedback* é um processo de exame conjunto, a ser dialogado e não realizado de forma unilateral. Pressupõe saber ouvir, por parte de quem dá e recebe, e também saber receber o *feedback* sem reações defensivas.



N	COORDENAÇÃO	IMPORT.	CONC.
1	Bom relacionamento entre as pessoas da equipe	91,8	78,8
2	Superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe	84,7	69,2
3	Bom relacionamento entre os diretores e subordinados	91,0	76,4
4	Liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas.	86,7	83,0
5	Recebimento de feedback de colegas e/ou superiores	85,5	64,5
6	Reconhecimento por parte de superiores e colegas	87,4	67,7
7	Superior é referência em nível profissional e transmite confiança	85,5	80,0
8	Claras atribuições relativas ao cargo e responsabilidades	92,1	72,8
9	Bom relacionamento da empresa com a comunidade onde atua.	92,1	79,8

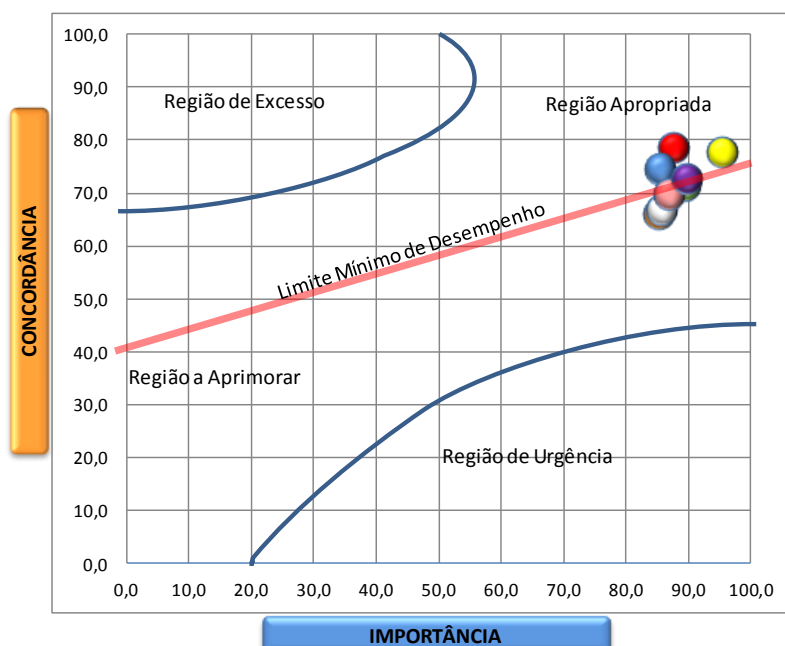


**Figura 5 – Coordenação**

Por outro lado, a liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas foi diagnosticado com uma concordância de 83%, demonstrando que a Instituição oferece um ambiente receptivo ao trabalho em equipe, mostrando também que é possível avançar no aprimoramento do processo de feedback. Este diagnóstico se aproxima do que prevê o Modelo de Berry e Parasuraman (1992), que cita a importância do trabalho em equipe enfatizando que as pessoas devem se identificar com um grupo e que o genuíno o trabalho em equipe envolve indivíduos trabalhando em regime de colaboração para alcançar um resultado que tenha alto significado para todos.

A Figura 6, referente à dimensão Comunicação, com oito (8) atributos avaliados, demonstra que a maioria deles está na região apropriada, porém com uma aproximação do limite de desempenho para a região “a aprimorar”. As variáveis *Existência de canais de comunicação para receber e gerar informações* e *Informação sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas*, que tiveram uma concordância de 71,5% (para uma importância de 89,5) e 66,2% (para uma importância de 85,4), respectivamente, e que, portanto, ficaram na região “a aprimorar”.

Conforme Brum (2005, p.41), “a informação é o produto da comunicação e do marketing interno e a principal estratégia de aproximação entre a empresa e seus empregados”. Brum faz ainda referências sobre a comunicação interna e a comunicação interpessoal, abordando que a comunicação interna é a comunicação empresa/empregado, decorrente de uma decisão ou fato que deve ser informado pela direção aos funcionários; e a comunicação interpessoal é a comunicação entre as pessoas. A autora também ressalta que a comunicação interna, quando bem feita, pode contribuir para a comunicação interpessoal pelo simples fato de que a primeira prevê a democratização da informação, beneficiando a segunda.



N	COMUNICAÇÃO	IMPORT.	CONC.
1	Conhecimento dos referenciais estratégicos, objetivos e metas	87,8	78,6
2	Informação sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas	85,4	66,2
3	Superior imediato é um canal de informação sobre decisões tomadas	85,5	74,6
4	Informações confiáveis e atualizadas	95,4	77,8
5	Existência de canais de comunicação para receber e gerar informações	89,5	71,5
6	Benefícios dos colaboradores são plenamente conhecidos	85,9	67,0
7	Comunicação interna repassa informações aos colaboradores.	87,1	69,9
8	Recebimento de informações para o desenvolvimento das atividades.	89,8	72,7



**Figura 6 – Comunicação**

Segundo Bekin (2004), nesse novo contexto de mercado, em que a economia do conhecimento é mais importante que a economia material, o grande diferencial está nas pessoas e na capacidade que a empresa tiver de manter um alto grau de informação e comunicação com seu público interno. Assim, o desafio da comunicação é constante, pois embora haja na instituição alvo do estudo muita informação e muitos canais para circulá-la, atendendo aos pressupostos do Endomarketing sobre esse item, as pessoas ainda se ressentem de não haver comunicação, ou seja, os canais não estão sendo efetivos para todos.

De acordo com Dubrin (2003), durante o processo de comunicação podem ocorrer falhas, entraves, distorções, bloqueios, restrições, que podem ocorrer em qualquer um dos elementos do processo comunicativo. Quando são identificados no destino, geralmente ocorrem devido a prioridades conflitantes, desatenção, falta de interesse ou interpretação equivocada. O “ruído”, ou seja, a falha vai aumentando quanto mais aumenta o número de intermediários entre a fonte e o destino. Essas barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem recebida e a interpretada sejam diferentes entre si.

Há que se reportar a uma questão cultural que também faz parte deste contexto contemporâneo de sociedade, que em meio há tantas informações as pessoas só assimilam aquilo que lhes interessa naquele momento. Talvez até recebam a informação, ou tenham acesso fácil, mas por não ser importante naquele momento, a mesma é desconsiderada e encarada, num momento futuro, como não recebida. Há uma seleção mental, muitas vezes inconsciente, de absorver apenas o que parece importante naquele momento. Porém, é necessário encontrar uma maneira de fazer a comunicação circular de forma mais eficiente, já que ela é tão importante, mas também é preciso o comprometimento de todos com a apropriação adequada dos processos de comunicação.

## CONCLUSÃO

As organizações que satisfazem as necessidades de seus colaboradores ampliam suas possibilidades de sucesso. Para isso, precisam identificar quais são as reais necessidades deles e atendê-las para que os profissionais permaneçam dando suas contribuições e para que se sintam comprometidos com a organização onde trabalham. A pesquisa foi importante para avaliar se a organização em estudo está atendendo ou não às necessidades dos seus colaboradores que atuam nas unidades acadêmicas, conhecer seu perfil, o que eles consideram importante e se estão satisfeitos com as políticas de endomarketing adotadas.

Este estudo teve como objetivo mensurar o nível de satisfação de professores e colaboradores técnico-administrativos da UNIJUÍ a partir da realização de um diagnóstico de Endomarketing focado nas quatro variáveis do marketing interno – Companhia, Organização, Custo e Comunicação, visando o fortalecimento das ações de Endomarketing praticadas pela Instituição, em especial as conduzidas pelo Programa Sinergia. A partir da análise dos gráficos e das tabelas de divergências, percebeu-se que o diagnóstico aplicado apresenta, de forma geral, um resultado positivo, já que nenhum item foi avaliado na “região de urgência”. Também, as variáveis que dependem, majoritariamente, da atitude das pessoas, a Coordenação e a Comunicação, obtiveram um desempenho bem interessante, indicando que os principais desafios se encontram no campo que, majoritariamente, envolve o aporte de recursos financeiros, nas dimensões Companhia e Custo, este último de maneira mais intensa.

Conforme descrito na análise, a maior diferença apurada em todo o diagnóstico, envolvendo todas as variáveis, foi *Outras formas de recompensa, além do salário*, da dimensão Custo, sendo a que mais se aproximou da “região de urgência”, a partir do grau de importância atribuído (80,1) e da concordância apurada (51,5).

Por outro lado, a menor diferença apurada no diagnóstico, envolvendo todas as variáveis, foi *Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executado*, da dimensão Companhia, apresentando 94,7% de importância e 85,0% de concordância. Conforme descrito na análise, este resultado foi apurado majoritariamente entre os docentes, demonstrando que aqueles que atuam diretamente na atividade fim executam seu trabalho com satisfação, ou seja, gostam do que fazem, o que é fundamental para seu êxito pessoal, bem como para o êxito da Instituição.

Com relação às ações do Programa Sinergia, que possui sua centralidade na Comunicação/Informação, Relacionamento Interpessoal e Excelência no Atendimento, e que não engloba todas as ações de endomarketing realizadas pela Instituição, é possível perceber que os resultados do diagnóstico indicam que o Programa tem conseguido atingir muitos de seus objetivos, principalmente, no que se refere ao relacionamento interpessoal, pois alguns itens que podem medir essa satisfação apresentaram resultados satisfatórios, ficando na “região apropriada”, como *Bom relacionamento entre as pessoas da equipe* e *Liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas*, da dimensão Coordenação.

No que tange à comunicação, embora o estudo não tenha demonstrado grandes fragilidades na avaliação dessa dimensão, o fato de haver variáveis importantes na região “a aprimorar” ou no limite entre o apropriado e a aprimorar, como *Existência de canais de comunicação para receber e gerar informações*; *Comunicação interna repassa informações aos colaboradores*; e *Informações sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas* apontam que o Programa precisa rever algumas ações desse pilar, buscando reformular suas estratégias de comunicação por reforçar a figura do receptor, bem como focar na cultura do comprometimento com a comunicação, tanto do emissor como do receptor.

No que se refere à excelência no atendimento, tendo em vista que na avaliação de variáveis da dimensão Custo que verificam itens importantes que refletem nas posturas de atendimento, seja de professor ou de técnico, como *Programas de treinamento suficientes* e

*Incentivo à qualificação constante*, é necessário buscar formas de aprimoramento dessa variável, o que se tem feito de forma mais regular e orgânica nos dois últimos anos, como o Programa de Formação Continuada para Docentes, que aborda as várias facetas do fazer pedagógico, bem como a efetivação de programas de capacitação para técnicos, que também tem acontecido com mais regularidade. Talvez essas ações ainda não tenham atingido o resultado esperado, já que também implicam numa mudança de cultura organizacional no sentido de haver o comprometimento na participação e na mudança de postura frente a situações novas que se colocam no cenário da educação superior.

## REFERÊNCIAS

- ADAMI, J. B.; SILVEIRA, A. Endomarketing; aplicação do marketing interno nas maiores indústrias de Santa Catarina. In: CLADEA, 2000, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, RS, 2002. 1 CD-ROM.
- BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BEKKERS, M., VAN HAASTRECHT, R. The foundations of internal marketing. 22nd Annual Conference of the European Marketing Academy. 25-28, Barcelona, 1993.
- BERRY L. L.; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BERRY, L.L. Relationship Marketing. In Emerging Perspectives on Services Marketing. Eds. L. L. Berry, G. L. Shostack, and Gregory Upah. Chicago. IL: American Marketing Association, 25-28, 1983.
- BOM SUCESSO, E. P. Trabalho e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Qualitymark / Dunya, 1998.
- BRUM, A. M. Endomarketing. 3ª ed. Porto Alegre: Ortiz. 1994.
- BRUM, A. M. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CERQUEIRA, W. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994..
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. RJ: Elsevier, 2004.
- COBRA, M. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1992.
- DARONCO, E. [et al.]. Endomarketing e Marketing Pessoal. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011. Coleção Educação a Distância. Série livro-texto.
- DUBRIN, A. J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São
- GEORGE, W. R. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research, 20, 1, 63-70, 1990.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- HAIR, J. F. Jr. Análise multivariada de dados. 5ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, SC, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2000.
- KOTLER, P. Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEME, R. Feedback: para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2007.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 2003 e 2004.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

NAVER, J. C., SLATER, S. F. The Effects of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35, 1990.

Paulo: Atlas, 2002.

REIS, I. C. S. A Escala Servqual Modificada: avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal. Florianópolis 2000. Monografia de pós graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura. São Paulo: Atlas, 1993.

WEBSTER, Jr. F. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17, 1992.

ZAMBERLAN, L. Marketing Pessoal e Endomarketing. MBA em Gestão de Pessoas da Unijuí. Notas de Aula, 2013.

ZAMBERLAN, L. [et al.] Pesquisa em ciências sociais aplicadas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.