

**Área Temática: Estudos Organizacionais**

**Comprometimento Organizacional e Endomarketing: Um estudo em uma empresa do setor de transporte**

**AUTORAS**

**TARÍZI CIOCCARI GOMES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

tarizi@hotmail.com

**DANIELE WEBER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

daniele\_weber\_29@hotmail.com

**TAÍS DE ANDRADE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

tais0206@gmail.com

**VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE**

Universidade Federal de Santa Maria

vaniafbe@terra.com.br

**Resumo**

O objetivo desse estudo foi analisar a relação existente entre o endomarketing e o comprometimento organizacional segundo a percepção dos colaboradores de uma empresa do setor de transporte. O estudo se caracteriza por ser de natureza descritiva e abordagem quantitativa. Participaram da pesquisa 97 colaboradores pertencentes à matriz e à filial da empresa. O instrumento para coleta de dados foi elaborado com base em Medeiros (2003) sobre comprometimento organizacional e por Zamberlan *et al.* (2007) a cerca do endomarketing. Dentre os principais resultados pode-se destacar a correlação positiva e moderada entre os fatores de comprometimento organizacional e os de endomarketing. Em relação às ações de endomarketing existentes na empresa, os colaboradores mostraram-se satisfeitos, apresentando apenas insatisfação quanto a algumas variáveis no que se refere ao reconhecimento, à aceitação de suas sugestões. Além disso, de acordo com a percepção dos colaboradores, estes se sentem inseguros no emprego. Os colaboradores apresentaram médias maiores para a base instrumental do comprometimento; o que pode indicar baixa motivação, baixo desempenho e moderada satisfação no trabalho. As menores médias foram atribuídas para a base normativa do comprometimento organizacional, podendo representar que os colaboradores possuem baixo sentimento de lealdade e obrigação moral com a organização.

**Palavras-chave:** Endomarketing, comprometimento organizacional, percepção de colaboradores.

**Abstract**

The objective of this study was to analyze the relationship between the internal marketing and organizational commitment as perceived by the employees of a company in the transportation sector. The research was characterized as descriptive and quantitative approach. The participants were 97 employees belonging to the parent and the subsidiary company. The instrument for data collection was based on Medeiros (2003) on organizational commitment and Zamberlan *et al.* (2007) about the internal marketing. Among the main results, we can

highlight the positive and moderate correlation between factors of organizational commitment and internal marketing. In relation to the actions of the company's existing internal marketing, the employees were satisfied, with only a few variables dissatisfaction as regards the recognition and acceptance of your suggestions. Moreover, according to the perceptions of employees, they feel insecure in the employment. The employees had higher averages for the instrumental commitment base, which may indicate low motivation, low performance and moderate satisfaction job. The lowest averages were assigned to the normative basis of organizational commitment, which may represent the employees have a low sense of loyalty and moral obligation with the organization.

**Keywords:** Internal marketing, organizational commitment, perception of employees.

## 1. Introdução

Atualmente as empresas têm enfrentado grandes desafios à medida que as estratégias que eram utilizadas no passado tornam-se ineficazes no contexto atual, exigindo uma maior adaptabilidade e a busca constante de novas formas de aumentar sua vantagem competitiva frente à concorrência. Nesse sentido, Araújo e Sachuk (2007) acrescentam que estão ocorrendo mudanças radicais no contexto de trabalho, como o surgimento de novas tecnologias e as variadas formas de organização do trabalho.

As transformações advindas principalmente no que diz respeito ao contexto social e tecnológico, causam um forte impacto na organização, bem como em seus trabalhadores (MORAIS, 2004). Esse impacto pode acontecer no processo de seu trabalho e na maneira como os indivíduos percebem a organização. Dessa forma, torna-se necessário que os colaboradores estejam comprometidos com a empresa, dispostos a adaptarem-se às transformações, visando satisfazer os seus clientes. A empresa deve construir um relacionamento de confiança e lealdade com seu público interno, deixando-os integrados aos objetivos e metas organizacionais.

O endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta que poderá contribuir para o alcance destes resultados. Segundo Bekin (2004), o endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao ambiente interno da organização, com o objetivo de facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com os colaboradores. Cerqueira (2005) destaca que o endomarketing pode ser definido como projetos e ações empreendidos por uma empresa para comprometer os funcionários com o desenvolvimento adequado de suas tecnologias e com as práticas organizacionais.

Para Silva (2009) o grande desafio enfrentado pelas empresas é ter colaboradores comprometidos com os propósitos organizacionais; e o endomarketing surge como uma ferramenta que visa o comprometimento dos colaboradores com a organização para satisfazer as necessidades dos clientes. Bekin (2004) destaca que o comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos organizacionais a partir de ações de endomarketing, evidenciando assim, a relação entre estes dois temas.

A crescente necessidade da utilização de ferramentas de marketing voltadas ao público interno da organização se deve à importância do fator humano nos negócios (GRÖNROOS, 2003). Os colaboradores tornam-se os agentes principais do processo que se estabelece entre a empresa e os clientes, sendo estes responsáveis pela percepção que o cliente terá da empresa e a influência na decisão de sua compra futura.

Segundo Grönroos (2003), a importância dos serviços para as empresas tem dado força à ideia que o recurso mais crítico de uma empresa é um funcionário bem treinado e desenvolvido, orientado para os serviços. Desta forma, o endomarketing surge como uma forma de gerenciamento capaz de orientar os colaboradores em relação às estratégias da empresa e ao comprometimento aos objetivos e metas organizacionais, podendo trazer assim, melhores resultados para a organização. Segundo Honorato (2004) o marketing interno pode ser entendido como um conjunto de ações da empresa com o objetivo de preparar os funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes.

No tocante à empresa, o comprometimento dos colaboradores pode influenciar nos resultados organizacionais. Segundo Medeiros *et al.* (2005), colaboradores comprometidos contribuem para um melhor desempenho da empresa. Da mesma forma, Góes (2006) salienta que colaboradores comprometidos evitam desperdícios, tendem a se esforçar para alcançar as metas, trazendo melhores desempenhos, e dificilmente pensam em trocar de empresa.

Diante deste cenário, o presente estudo tem o objetivo de analisar a relação existente entre o endomarketing e o comprometimento organizacional segundo a percepção de colaboradores de uma empresa do setor de transportes; a fim de responder o seguinte

problema de pesquisa: “*Qual a relação existente entre o endomarketing e o comprometimento organizacional, segundo a percepção dos colaboradores da empresa?*”

Para isso, foram traçados objetivos específicos: (i) Verificar a percepção dos colaboradores sobre ações de endomarketing utilizadas pela empresa; (ii) Identificar a importância atribuída pelos colaboradores às bases do comprometimento organizacional; (iii) Propor melhorias para as ações de endomarketing na empresa a partir dos resultados encontrados.

O artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira apresentou a introdução do trabalho, assim como o objetivo principal, o problema e os objetivos específicos. A segunda seção abordou os pressupostos teóricos, referentes ao endomarketing e ao comprometimento organizacional. A terceira seção teve enfoque nos aspectos metodológicos e a quarta apresentou a análise dos resultados obtidos. Por fim, na última seção, foram apresentadas considerações finais sobre o estudo realizado, contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Endomarketing: conceitos e perspectivas

Para Matos (2009, p. 89), o endomarketing pode ser definido “como um conjunto de ações de marketing dirigidas para o público interno”. Cerqueira (2005, p. 51) menciona que o endomarketing está associado a “projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”.

De acordo com Grönroos (2003), o marketing direto representa um pré-requisito para o sucesso do marketing interativo e do marketing externo. Para estimular o trabalho em equipe entre os departamentos, a empresa deve adotar o marketing externo e o interno. O marketing externo é direcionado aos clientes externos, enquanto o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar os colaboradores para atender bem os clientes (KOTLER, 2000).

Bekin (2004) acrescenta que o endomarketing deve facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com os colaboradores, compartilhando os objetivos da organização, fortalecendo assim as relações e melhorando a imagem e o valor de mercado da mesma. Ballantyne (2000) definiu “marketing interno” como a estratégia do desenvolvimento do relacionamento a fim de renovar o conhecimento. Em 2003, o autor apresentou várias proposições segundo essa definição, como: o desenvolvimento do relacionamento inicia-se por meio de trocas de valor mútua entre os indivíduos; e, o marketing interno tem o objetivo de renovar o conhecimento.

Na literatura existem diferentes instrumentos que podem ser utilizados para implantar o endomarketing nas organizações. Segundo Kotler (2009), no início da década de 60, o pesquisador Jerome McCarthy sugeriu uma classificação para as atividades que compõe o mix de marketing incluindo quatro Ps: produto, preço, ponto de venda e promoção.

Em relação ao produto fazem parte das decisões que as empresas podem tomar: a variedade, qualidade, design, marca, embalagem, tamanho, serviço, garantia, devolução. Quanto ao preço, podem-se citar questões como lista de preços, descontos, licenças, prazos de pagamento, condições de crédito. Já em relação ao ponto de venda, cabem as empresas decisões sobre promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto. E por fim, o “P” de promoção abrange os canais de distribuição, cobertura, sortimento, localização, estoque e transporte (KOTLER, 2009).

Segundo Inkotte (2000), a ideia original de levar o Mix de Marketing para o Endomarketing foi de Cardoso, em 1995, que considerou o endomarketing uma disciplina que tem potencial para que a empresa esteja orientada para o cliente e o mercado. Desta forma, a

autora identificou que seria possível pensar num composto de elementos para o endomarketing, como o de marketing tradicional para produto, preço, promoção, distribuição. A partir disso, Inkotte (2000) propôs um modelo, transmutando os quatro Ps do Mix de Marketing para os quatro Cs do Mix de endomarketing: o elemento Produto passa a ser Companhia; o Preço refere-se aos Custos; Ponto de distribuição torna-se os Coordenadores de endomarketing; e o elemento Promoção equivale ao elemento Comunicação.

De acordo com Inkotte (2000, p.108), o elemento Companhia é “adaptado para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo”, é uma representação que cada colaborador tem de seu ambiente de trabalho. Os Custos, dentro do Mix de endomarketing, referem-se aos investimentos em remuneração de colaboradores, treinamentos e implementação do endomarketing. Os Coordenadores de endomarketing correspondem aos pontos de distribuição do Mix de marketing. Esse elemento é responsável por tornar a Companhia disponível a todos na empresa e pode ser formado por diretores, chefias intermediárias e também líderes de opinião pertencentes a diversas áreas da empresa.

Segundo Inkotte (2000), a maioria dos instrumentos de comunicação interna adotados pelas empresas possui apenas um fluxo de informações: do topo para a base da hierarquia. Porém, a comunicação só se estabelece a partir do momento que existe a troca de informações. Cerqueira (2005) considera que não existe comunicação em que o fluxo de informações toma apenas um sentido, pois seria apenas uma exposição de fatos. Desta forma, Inkotte (2000) afirma que buscar o equilíbrio entre os instrumentos de comunicação utilizados, ou colocá-los também à disposição dos colaboradores, devem ser metas da comunicação em endomarketing.

De acordo com Brum (2003), é fundamental que a empresa disponibilize informações a respeito da sua cultura, suas características para que seu público interno conheça a organização na qual trabalha. Além disso, é importante salientar que a alta administração deve apoiar constantemente o processo de endomarketing, visto que estes são os exemplos e grandes incentivadores dentro da organização (GRÖNROOS, 2003).

Essa conscientização dos líderes começa a partir da demonstração de que o poder da informação não está na sua retenção, mas sim na sua circulação. Tanto os líderes, como os demais colaboradores da empresa devem estar cientes de que o processo de comunicação envolve a troca de informações e não apenas o repasse destas em uma direção. Portanto, para Brum (2010, p.101), “a informação, como produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final”.

## **2.2 Comprometimento Organizacional: conceitos e bases**

De acordo com Siqueira (2008), a pesquisa sobre comprometimento é marcada pelo grande número de definições e modelos teóricos. Bandeira *et al.* (2000) salientam que mesmo não possuindo um conceito único, o propósito dos teóricos tem se limitado a identificar os determinantes do comprometimento organizacional de modo a direcionar esforços para envolver os indivíduos com a organização e buscar maior produtividade.

Ao longo do tempo, pesquisadores do comportamento humano procuraram identificar variáveis que pudessem motivar e comprometer as pessoas no ambiente de trabalho (BRUM, 2003). Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional pode ser entendido como um estado psicológico que identifica a ligação entre os indivíduos e a organização.

Robbins (2005) ressalta que o comprometimento pode ser entendido como o grau em que o indivíduo se identifica com a empresa e seus objetivos, desejando permanecer como parte da organização. O autor traz também o comprometimento organizacional como uma das três atitudes (satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento

organizacional), relacionadas com o trabalho, as quais avaliam aspectos positivos ou negativos em relação ao dia-a-dia dos trabalhadores nas organizações.

Nesse sentido, Morin (2001) salienta que o comprometimento organizacional é o principal indicador da eficácia de uma organização. Contudo, é importante ressaltar que, para Müller *et al.* (2005, p. 512) “o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos”.

Durante décadas este tema era estudado apenas a partir de um enfoque unidimensional, sendo o comprometimento organizacional considerado apenas de base afetiva, normativa ou instrumental. Meyer e Allen (1990) consideraram o comprometimento organizacional multidimensional, a partir dos componentes afetivo, instrumental e normativo. O componente afetivo está relacionado com o envolvimento e a identificação com a organização; o instrumental considera os custos associados ao deixar a empresa; e, o normativo está relacionado à obrigação em permanecer na empresa.

Os estudos de Mowday *et al.* (1982), podem ser considerados a base dos estudos de comprometimento organizacional de abordagem afetiva. A partir desse estudo, os autores desenvolveram o OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), considerada a mais difundida e aceita medida do comprometimento organizacional. O comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: (a) uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) disposição em exercer um esforço considerável para organização; (c) o desejo de se manter membro da organização.

Meyer e Allen (1991) salientam que o indivíduo com forte comprometimento afetivo continua na organização porque deseja. Bandeira *et al.* (2000) enfatiza a partir desta abordagem o comprometimento organizacional representa um vínculo muito mais forte do indivíduo com a organização, visto que esta se sedimenta nos sentimentos do empregado, assim como na aceitação de crenças, identificação e assimilação dos valores organizacionais.

Outra abordagem estudada no âmbito do comprometimento organizacional é a instrumental que, segundo Tamayo e Porto (2005, p.163), “refere-se à disposição do trabalhador a continuar na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma”. Os autores mencionam que o comprometimento a partir desta base parece ser consequência de uma necessidade que o colaborador tem da organização.

A abordagem normativa de comprometimento organizacional está baseada no sentimento de lealdade e obrigação frente à organização (SIQUEIRA, 2008). Leite (2008) salienta que, com base no comprometimento normativo, os colaboradores continuam na organização devido a uma obrigação moral, que pode garantir o desenvolvimento de algumas atividades, porém não garante o desenvolvimento eficaz das mesmas.

Além das três abordagens apresentadas (afetiva, instrumental e normativa), existem estudos recentes que evidenciam a existência de novas bases, como a afiliativa (MEDEIROS, 2003). Segundo Medeiros *et al.* (2005) o comprometimento com base afiliativa trata-se da crença do indivíduo em ser reconhecido como parte da organização. Assim, pode-se verificar o vínculo psicológico do indivíduo, que se identifica e afilia-se à organização (RIBAS, 2010).

De acordo com Tamayo e Porto (2005, p. 163), “o vínculo do indivíduo com seu trabalho é complexo e multidimensional.” Dessa forma, para Medeiros (2003), os modelos multidimensionais começaram a ser considerados quando pesquisadores começaram a observar que os enfoques unidimensionais além de se referirem a tipos de comprometimento, faziam parte do vínculo psicológico entre colaborador e organização. Esse autor desenvolveu uma escala, baseada no modelo multidimensional das bases do comprometimento organizacional (EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional). Esta escala foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; normativa; linha



consistente de atividade; e, escassez de alternativas. Para este estudo, foram adaptadas deste modelo apenas quatro bases do comprometimento.

### 3. Método

Visando atingir ao objetivo de identificar a relação existente entre o endomarketing e o comprometimento organizacional a partir da percepção de colaboradores de uma empresa prestadora de serviços, este estudo pode ser caracterizado pelo caráter descritivo. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo a exposição das características de uma população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis.

O método adotado foi o quantitativo, que segundo Sampieri *et al.* (2006, p.5), “usa a coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. O instrumento de coleta utilizado foi o questionário, que, para Malhotra (2006), consiste em um conjunto formal de perguntas com o objetivo de conseguir informações dos entrevistados.

Para avaliar o endomarketing, foram utilizadas questões adaptadas do instrumento elaborado por Zamberlan *et al.* (2007), baseado no modelo dos 4Cs do Mix de endomarketing proposto por Inkotte (2000). Este modelo é composto pelos quatro fatores pertencentes ao Mix de endomarketing: Comunicação, Companhia, Custo e Coordenadores. Para identificar o comprometimento organizacional, foram adaptadas questões a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) construída por Medeiros (2003), composta pelas bases Afetiva, Obrigação em permanecer, Afiliativa e Linha consistente de atividade.

O instrumento de coleta de dados foi composto por 49 questões, as quais os colaboradores deveriam marcar seu grau de concordância em relação à afirmação a partir de uma escala do tipo *Likert*, composta por cinco alternativas, sendo para 1 para “discordo totalmente” a 5 para “concordo totalmente”.

A pesquisa foi realizada com os colaboradores de uma empresa do setor de transporte pertencente ao estado do Rio Grande do Sul. Os questionários foram entregues a 125 funcionários, de três setores distintos: administrativo, tráfego e oficina; sendo respondido por 97 desse total. O desenho de pesquisa pode ser visualizado na Figura 1.

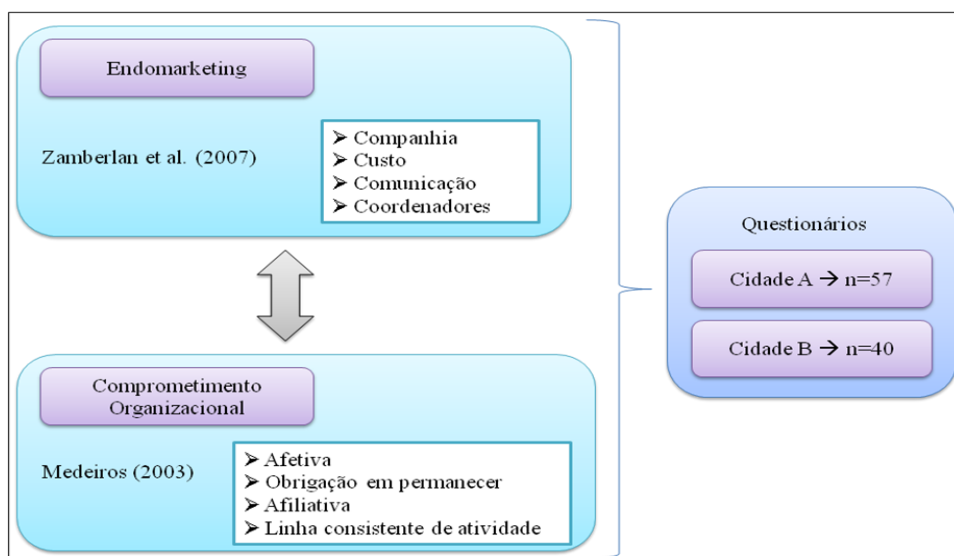


Figura 1 – Desenho de Pesquisa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a análise descritiva da amostra, foram utilizados testes de média, desvio-padrão e frequência das variáveis e fatores. Posteriormente, foi realizado o Teste T para verificar se

existe diferença de percepção entre os colaboradores da empresa em diferentes cidades que a empresa possui sede, em relação ao comprometimento organizacional e Endomarketing. Além disso, foi realizado o teste de variância Anova para avaliar as diferenças de percepção entre colaboradores de diferentes faixas etárias, setor de atuação, cargos, etc. A relação entre os fatores de endomarketing e comprometimento organizacional foi obtida através da Correlação de Pearson, que de acordo com a percepção de Hair *et al.* (2005), mensura a associação linear entre duas variáveis métricas.

#### **4. Análise dos Resultados**

##### **4.1 Ações de Endomarketing da empresa pesquisada**

A empresa pesquisada possui diferentes ações de endomarketing, com o objetivo de facilitar a troca de informações e fazer com que os colaboradores estejam engajados aos valores e objetivos organizacionais. Dentre essas ações, pode-se citar o Treinamento de Integração, que tem a finalidade de proporcionar aos novos colaboradores o conhecimento da missão, visão e valores organizacionais, bem como os principais processos da organização. Trata-se de uma atividade que envolve todas as áreas da empresa a fim de integrar e mostrar a funcionalidade da empresa como um todo.

Durante o treinamento acontece a apresentação do histórico da empresa, orientação em relação aos direitos, deveres, normas e procedimentos da organização, realizada pela gerente administrativa; orientações sobre aspectos burocráticos, realizadas pelo departamento pessoal; orientações e esclarecimentos a respeito do funcionamento das escalas, sob responsabilidade do setor do tráfego; orientação realizada pelo setor de Gestão de Pessoas da empresa em relação às questões emocionais e comportamentais; e apresentação do setor de Comunicação dos programas, projetos, instrumentos de comunicação e ações realizadas pela empresa.

A organização utiliza um programa de promoção interna, visando oportunizar o crescimento profissional para os colaboradores, incentivando-os a buscar o desenvolvimento e também a progressão profissional dentro da empresa. Outro programa que a organização possui na área de Recursos Humanos tem o objetivo de possibilitar uma comunicação aberta e transparente como forma de estreitar as relações internas. Os nomes dos programas não foram citados a fim de preservar a privacidade e o sigilo da empresa pesquisada.

O mural da empresa é o principal meio de comunicação da administração com os colaboradores e está situado na sala de tráfego, contendo informações importantes para o dia-a-dia de trabalho dos colaboradores. Por outro lado, o “jornal mural” é uma ferramenta de comunicação que visa à integração, a informação e a valorização do público interno da empresa. Informações sobre os eventos e atividades da organização, dentre outras ações, são abordadas nesse jornal, que é anexado ao mural todo início de mês.

Buscando sempre a integração da sua equipe de trabalho, a empresa realiza atividades com seus colaboradores que visam o relacionamento interpessoal. Dentre as atividades estão eventos para dar as boas-vindas, gincanas e semana nacional do trânsito. Além disso, são realizadas palestras sobre diferentes temáticas, como: responsabilidade no trânsito, segurança pessoal, segurança no trânsito, legislação, direção defensiva, motivação, atendimento ao cliente, estresse, entre outros.

A caixa de sugestões é outra ferramenta de comunicação entre colaboradores e a empresa, a qual permite que estes exponham suas opiniões, sugestões, reclamações sobre acontecimentos e atividades, de forma anônima.

Em 2011, foi criado um sistema de premiação pelo desempenho do colaborador, com o objetivo de reconhecer os colaboradores que tiveram destaque. Estes são avaliados em seu trabalho e acumulam pontos que ao final do sistema, caso atinjam a meta esperada para o seu cargo, são premiados. Desta forma, observa-se que a empresa possui diferentes ferramentas de endomarketing a fim de comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais.



#### 4.2 Perfil dos pesquisados

Por meio do instrumento de coleta de dados pode-se identificar o perfil dos colaboradores da empresa, quanto ao sexo, faixa etária, estado civil e grau de instrução. Pode-se perceber que a maioria dos respondentes pertence ao sexo masculino (94,8%), enquanto apenas 5,2% ao sexo feminino. Este fato pode estar relacionado ao setor de atuação da empresa, visto que se trata de um local onde a maioria dos cargos é operacional.

Quanto à faixa etária dos colaboradores, aproximadamente 48% possui 26 a 35 anos, 21% dos respondentes tem entre 19 e 25 anos e 19% está na faixa de 36 a 45 anos, 10% acima de 46 anos e 2% possui até 18 anos, caracterizando um quadro funcional jovem. Em relação ao estado civil dos respondentes 55,8% são casados; 27,4% são solteiros; 15,8% possuem união estável; e 1% são divorciados.

No que diz respeito ao grau de instrução dos respondentes, 51% possuem ensino médio completo; 15,6% têm ensino médio incompleto; 12,5% possuem ensino fundamental completo; 11,5% não terminaram o ensino fundamental; 4,2% possuem ensino superior completo; 3,1% possuem pós-graduação; 2,1% têm ensino superior incompleto. Percebe-se que esse contexto retrata um nível baixo de instrução, que pode ser caracterizado pela baixa exigência de escolaridade para o preenchimento de cargos na empresa. Apesar disso, a empresa incentiva a formação dos seus colaboradores, oferecendo horários mais flexíveis de trabalho para os colaboradores interessados em estudar.

#### 4.3 Percepção dos colaboradores sobre as variáveis e fatores de endomarketing

Com base na percepção dos colaboradores sobre as variáveis de endomarketing, constataram-se as maiores médias nas variáveis “sentir-se bem com o trabalho que executa” (4,48); “sentir-se a vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas de trabalho” (4,52); e “ter conhecimento dos objetivos e metas da organização” (4,42). A partir dessas respostas, pode-se inferir que os colaboradores gostam do que fazem, sentindo-se realizados pelo trabalho executado. De acordo com Bekin (2004), pessoas que fazem o que gostam se sentem melhor, buscam fazer mais e contagiam os outros ao seu redor, por isso a realização profissional pode ser considerada uma das premissas do Endomarketing. Além disso, pode-se observar que existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, sendo que estes se sentem a vontade para pedir ou oferecer ajuda aos demais quando necessário.

Por outro lado, as menores médias foram obtidas nas variáveis referentes ao “reconhecimento e recompensa pelo esforço despendido” (3,83); e, “a aceitação das ideias e sugestões pelos supervisores” (3,74). Outra variável que merece destaque é a percepção de estabilidade no emprego, que obteve média de 3,54; demonstrando que há uma parcela de insegurança por parte dos colaboradores em relação a esse fator.

Em relação aos fatores de endomarketing, o que apresentou maior média foi Coordenadores (4,14), que está relacionado aos responsáveis pela comunicação com os colaboradores na empresa. Após, o fator Comunicação (4,12) e Companhia (4,08), representam a imagem que os colaboradores têm da organização. Por fim, o Custo (4,05) se refere aos investimentos realizados em remuneração, treinamento e implementação de ações de Endomarketing. Pode-se verificar que os colaboradores estão satisfeitos quanto a estes fatores, visto que todas as médias obtidas podem ser consideradas altas e não houve diferença significativa entre elas, conforme apresenta o Quadro 1.

| Fatores       | Questão   | Média |
|---------------|---|-------|
| Coordenadores | 1. O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom.         | 4,43  |
|               | 2. Na empresa, existe a integração entre os colegas.                            | 4,29  |
|               | 3. Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados | 4,01  |

|             |   |             |
|-------------|---|-------------|
|             | dentro da minha equipe de trabalho.   |             |
|             | 4. O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.  | 4,08        |
|             | 5. Me sinto à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.  | <b>4,52</b> |
|             | 6. Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.  | 4,17        |
|             | 7. Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.  | 3,94        |
|             | 8. Me sinto à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.  | 4,16        |
|             | 9. Considero o meu chefe uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.  | 4,16        |
|             | 10. Minhas idéias e sugestões são ouvidas pelos meus superiores.  | <b>3,74</b> |
|             | 11. Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.   | 4,09        |
|             | <b>Média do Fator</b>   | <b>4,14</b> |
| Companhia   | 12. Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.  | 3,99        |
|             | 13. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.  | <b>4,48</b> |
|             | 14. Estou satisfeito com os critérios utilizados para promoções internas.   | 3,92        |
|             | 15. Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.   | <b>3,54</b> |
|             | 16. A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.   | 4,28        |
|             | 17. Considero satisfatórios os benefícios oferecidos por minha empresa.   | 3,93        |
|             | 18. Comparando com outras empresas, acredito que a empresa possui um bom sistema de remuneração.  | 3,99        |
|             | 19. A imagem que os meus familiares e amigos possuem da organização é de uma empresa forte e vencedora.   | 4,27        |
|             | 20. A organização é uma empresa que se preocupa em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.  | 4,12        |
|             | 21. A empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.  | 4,25        |
|             | <b>Média do Fator</b>   | <b>4,08</b> |
| Comunicação | 22. Conheço claramente os objetivos e metas da empresa.   | <b>4,42</b> |
|             | 23. Sou informado constantemente sobre o que acontece na empresa.   | 3,94        |
|             | 24. Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.   | 3,99        |
|             | 25. Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.   | 4,02        |
|             | 26. Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da empresa.   | 3,90        |
|             | 27. Os meios de comunicação interna (jornal mural, cartazes,...) utilizados na empresa cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores. | 4,34        |
|             | 28. Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.   | 4,23        |
|             | <b>Média do Fator</b>   | <b>4,12</b> |
| Custo       | 29. A empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.   | 4,31        |
|             | 30. Considero suficientes os programas de treinamentos que a empresa oferece aos seus colaboradores.  | 4,22        |
|             | 31. Considero claro o sistema de remuneração adotado pela empresa.  | 3,96        |
|             | 32. Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na empresa.   | 3,92        |
|             | 33. A empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.  | <b>3,83</b> |
|             | <b>Média do Fator</b>   | <b>4,05</b> |

Quadro 1. Variáveis e fatores de endomarketing.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Durante a aplicação dos questionários, os colaboradores deixaram sugestões quanto aos meios de comunicação e o endomarketing na empresa. A maioria deles considera suficientes e satisfatórios os meios de comunicação adotados pela empresa, pois sempre estão bem informados sobre o que está acontecendo. Uma sugestão de melhoria neste âmbito seria o uso de um mural para que os colaboradores que trabalham em horários diferentes pudessem se comunicar.

Além disso, os colaboradores trouxeram algumas sugestões no que tange a diferentes áreas da empresa. Dentre essas, sugeriram o aumento da previsão da escala, que segundo os colaboradores, possui um prazo muito curto entre a sua divulgação e o trabalho, dificultando o planejamento individual. Nesse sentido, outra sugestão pertinente foi a realização de reuniões com o setor de recursos humanos, para debater sobre assuntos relacionados à escala de trabalho, folgas e remuneração.

#### 4.4 Percepção dos colaboradores em relação ao comprometimento organizacional

Para a análise da percepção dos colaboradores da empresa quanto aos fatores e variáveis do comprometimento organizacional, foram calculadas as médias e o desvio-padrão. As maiores médias foram encontradas nas seguintes variáveis “sentir-se membro da equipe de trabalho pelos colegas” (4,49); “obediência das regras a fim de manter o emprego” (4,53); e “fazer o possível para se manter no trabalho” (4,63). A primeira variável revela que os colaboradores possuem um sentimento de pertencer ao grupo e à organização, o que caracteriza a base afiliativa do comprometimento organizacional (SIQUEIRA, 2008). As outras variáveis que apresentaram maiores médias representam a base instrumental do comprometimento, demonstrando que os colaboradores mantêm certas atitudes devido à necessidade em permanecer na organização (MEYER *et al.*, 1990).

Por outro lado, as menores médias foram encontradas nas variáveis “culpa por deixar a empresa” (3,48); “obrigação moral em permanecer na empresa” (3,58); e “não deixar a empresa, mesmo que houvesse vantagem” (3,78). Dessa forma, percebe-se que todas as variáveis que apresentaram menores médias foram encontradas no fator Obrigação em permanecer, que caracteriza a base normativa de comprometimento organizacional, que está associada ao sentimento de lealdade e obrigação frente à empresa (SIQUEIRA, 2008).

Além disso, destaca-se que o fator que obteve menor média foi Obrigação em permanecer (3,7), seguido pelo fator Afetiva (4,32), Afiliativa (4,42), e com a maior média, o fator Linha consistente de atividade (4,45). Este resultado é semelhante ao encontrado no estudo desenvolvido por Estivalet *et al.* (2010) realizado com colaboradores de uma indústria frigorífica internacionalizada, na qual os fatores Obrigação em permanecer e Linha consistente de atividade apresentaram respectivamente menor e maior médias. O Quadro 2 ilustra o exposto.

| Fatores                 | Questão   | Média       |
|-------------------------|---|-------------|
| Afetivo                 | 1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado mais parecidos. | 4,34        |
|                         | 2. A razão de eu preferir esta empresa em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.   | 4,28        |
|                         | 3. Me identifico com a filosofia desta empresa.   | 4,26        |
|                         | 4. Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.   | 4,38        |
|                         | <b>Média do Fator</b>   | <b>4,31</b> |
| Obrigação em Permanecer | 5. Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.                | 3,94        |
|                         | 6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha empresa agora.                   | <b>3,78</b> |
|                         | 7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora.  | <b>3,48</b> |
|                         | 8. Acredito que não seria certo deixar minha empresa porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.       | <b>3,58</b> |
|                         | <b>Média do Fator</b>   | <b>3,7</b>  |
| Afiliativa              | 9. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.   | 4,45        |
|                         | 10. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.   | 4,34        |

|                                       |   |             |
|---------------------------------------|---|-------------|
|                                       | 11. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.                           | <b>4,49</b> |
|                                       | 12. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.                                    | 4,41        |
|                                       | <b>Média do Fator</b>   | <b>4,42</b> |
| <b>Linha Consistente de atividade</b> | 13. Procuo não desobedecer as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.                    | <b>4,53</b> |
|                                       | 14. Na situação atual, ficar com minha empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. | 4,24        |
|                                       | 15. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.                      | 4,38        |
|                                       | 16. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste.                                     | <b>4,63</b> |
|                                       | <b>Média do Fator</b>   | <b>4,45</b> |

Quadro 2. Variáveis e fatores do comprometimento organizacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Desse modo, percebe-se que há uma maior valorização dos colaboradores em relação ao fator Linha consistente de atividade, que segundo Meyer e Allen (1991), está associado à percepção dos colaboradores em relação aos custos associados a deixar a organização, o que caracteriza a base instrumental de comprometimento. Assim, o colaborador passa a se envolver por meio de trocas laterais em linhas consistentes de atividade (BECKER, 1960 apud MEDEIROS, 2003), para manter-se na organização.

Deve-se considerar que a maior valorização da base instrumental por parte dos colaboradores, indica como consequências a baixa motivação, baixo desempenho e moderada satisfação no trabalho (SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2004). Isso porque, o comprometimento instrumental não possui relação ou está negativamente relacionado ao desempenho dos colaboradores (MEYER *et al.*, 1993). Medeiros (2003) menciona ainda que as médias relacionadas a este fator devem ser baixas, visto que possuem relação inversamente proporcional ao comprometimento organizacional. Assim, observa-se que o comprometimento dos colaboradores, neste caso, está relacionado à necessidade em permanecer na organização.

Por outro lado, o fator que obteve menor média foi Obrigação em permanecer, indicando que os colaboradores atribuem menor importância à base normativa do comprometimento organizacional. De acordo com Medeiros (2003), a base normativa de comprometimento deve apresentar médias altas, pois está diretamente relacionada ao comprometimento organizacional. Desta forma, pode-se observar que os colaboradores não possuem um forte sentimento de lealdade e obrigação em favor da organização, visto que para esta base foi atribuída a menor média entre os fatores.

#### 4.5 Endomarketing e comprometimento organizacional: entendendo as diferenças de percepção entre os colaboradores

Para verificar a existência de diferenças de médias entre colaboradores do sexo feminino e masculino, e entre colaboradores da cidade A e B, utilizou-se o Teste T para amostras independentes. Segundo Pestana e Gageiro (2003), este teste tem como objetivo a comparação entre as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de casos. Através da realização desse teste, não se obteve diferença de percepção entre estas categorias quanto aos fatores do Endomarketing e do Comprometimento Organizacional.

Para analisar a relação entre as variáveis de perfil, faixa etária, grau de instrução, estado civil, tempo de empresa, setor de atuação e cargo, e os fatores do Endomarketing e Comprometimento Organizacional, foi realizado o teste de variância ANOVA. De acordo com Pestana e Gageiro (2003), esse teste permite verificar o efeito de uma variável independente, de natureza qualitativa, em uma variável dependente, de natureza quantitativa. Desse modo, em relação à variável faixa etária, obteve-se diferença de percepção em relação aos fatores de endomarketing (coordenação, companhia, comunicação e custo), conforme apresenta o Quadro 3.

| Fatores       | Faixa Etária     | Média       | Sig   | F     |
|---------------|------------------|-------------|-------|-------|
| Coordenadores | Até 18 anos      | 4,05        | 0,035 | 2,712 |
|               | De 19 à 25 anos  | 4,22        |       |       |
|               | De 26 à 35 anos  | 3,99        |       |       |
|               | De 36 à 45 anos  | <b>4,38</b> |       |       |
|               | Acima de 46 anos | <b>4,38</b> |       |       |
| Companhia     | Até 18 anos      | 4,25        | 0,005 | 4,02  |
|               | De 19 à 25 anos  | 4,10        |       |       |
|               | De 26 à 35 anos  | 3,91        |       |       |
|               | De 36 à 45 anos  | 4,34        |       |       |
|               | Acima de 46 anos | <b>4,39</b> |       |       |
| Comunicação   | Até 18 anos      | <b>4,43</b> | 0,028 | 2,867 |
|               | De 19 à 25 anos  | 4,17        |       |       |
|               | De 26 à 35 anos  | 3,96        |       |       |
|               | De 36 à 45 anos  | 4,41        |       |       |
|               | Acima de 46 anos | 4,26        |       |       |
| Custo         | Até 18 anos      | 3,80        | 0,006 | 3,828 |
|               | De 19 à 25 anos  | 3,99        |       |       |
|               | De 26 à 35 anos  | 3,88        |       |       |
|               | De 36 à 45 anos  | 4,38        |       |       |
|               | Acima de 46 anos | <b>4,58</b> |       |       |

Quadro 3. Análise de variância entre faixa etária e fatores de endomarketing e comprometimento organizacional. Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com os dados do Quadro 3, pode-se observar que existe uma diferença de percepção entre os colaboradores de distintas faixas etárias em relação ao fator Coordenadores, com um  $Sig=0,035$ . Desta forma, os colaboradores acima de 36 anos possuem uma melhor percepção em relação aos responsáveis por colocar em prática o Endomarketing (Coordenadores).

Da mesma forma pode ser evidenciado com os fatores Companhia e Comunicação. Os colaboradores que possuem entre 26 e 35 anos apresentaram as menores médias em relação a esses fatores, o que representa uma percepção menos positiva do que os colaboradores de outras faixas etárias. No que se refere à percepção dos colaboradores em relação ao fator Custo, que caracteriza os investimentos em remuneração, reconhecimento e implementação de endomarketing (INKOTTE, 2000), os colaboradores acima de 36 anos apresentaram uma percepção mais favorável, enquanto que os colaboradores com menos de 18 anos têm uma percepção menos favorável em relação a este fator.

Quanto aos fatores referentes ao comprometimento organizacional, os resultados não apresentaram diferenças de médias quanto à variável faixa etária. Porém, no que tange a variável tempo de empresa, foram encontradas diferenças de média com os fatores Companhia e Custo. A partir da análise dos dados, percebe-se que colaboradores que estão entre 6 meses a 5 anos na empresa apresentaram uma média menor em relação ao fator companhia do que os que estão a mais de 5 anos na empresa. Quanto ao fator custo, obteve-se maiores médias entre os colaboradores que trabalham a mais de 10 anos na empresa, enquanto que os que trabalham a menos tempo apresentaram menores médias. Desta forma pode-se



inferir que quanto maior o tempo de atuação, melhor é a percepção dos colaboradores nos fatores Custo e Companhia.

#### 4.6 Endomarketing e comprometimento organizacional: entendendo a relação entre os fatores

Através do Teste de Correlação de Pearson buscou-se estabelecer as relações entre os fatores de endomarketing e comprometimento organizacional. De acordo com Hair *et al.* (2005), o coeficiente de correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas e varia entre -1,00 e +1,00.

Para fins de análise, Pestana e Gageiro (2003) propuseram que os coeficientes de Correlação de Pearson que variam entre 0,01 e 0,2 podem ser considerados como uma associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39 são classificadas como associações baixas; entre 0,4 e 0,69 são denominadas associações moderadas; entre 0,7 e 0,89 são avaliadas como associações altas; e entre 0,9 e 1, consideradas como muito altas. Portanto, quanto maior é o coeficiente de Correlação de Pearson, mais forte é o nível de associação entre os fatores. O Quadro 4 demonstra a correlação entre os fatores de endomarketing e comprometimento organizacional.

|                         | Companhia | Comunic. | Custo  | Afetivo | Obrigação em permanecer | Afiliativa | Linha consistente de atividade |
|-------------------------|-----------|----------|--------|---------|-------------------------|------------|--------------------------------|
| Coordenadores           | ,751**    | ,666**   | ,619** | ,538**  | ,236**                  | ,660**     | ,493**                         |
| Companhia               |           | ,700**   | ,773** | ,688**  | ,303**                  | ,639**     | ,583**                         |
| Comunicação             |           |          | ,679** | ,585**  | ,221**                  | ,548**     | ,535**                         |
| Custo                   |           |          |        | ,590**  | ,353**                  | ,496**     | ,575**                         |
| Afetivo                 |           |          |        |         | ,440**                  | ,675**     | ,617**                         |
| Obrigação em permanecer |           |          |        |         |                         | ,325**     | ,421**                         |
| Afiliativa              |           |          |        |         |                         |            | ,672**                         |

Quadro 4. Correlação entre os fatores de endomarketing e comprometimento organizacional.

Fonte: Dados da Pesquisa (\*\*Correlação é significativa ao nível de 0,01).

Ressalta-se que, nessa pesquisa, foram encontradas correlações altas entre o fator Companhia e os demais fatores de endomarketing, Comunicação, Coordenadores e Custo. De acordo com Inkotte (2000), as decisões a respeito da Companhia, as características do produto-empresa, alteram os demais componentes do composto de endomarketing, visto que estes são uma consequência do posicionamento adotado pela empresa a respeito da imagem que quer passar e que postura adotar. Desta forma, conclui-se que, a partir dos resultados encontrados, quanto melhor for a percepção dos colaboradores em relação ao elemento Companhia, melhor será a percepção dos mesmos quanto à Comunicação, aos Coordenadores e ao Custo.

No que tange as relações entre comprometimento organizacional e endomarketing, os resultados apresentaram correlações positivas e moderadas entre os fatores, corroborando com as perspectivas teóricas sobre o assunto. De acordo com Bekin (2004, p. 3), “o comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e integração dos vários setores da organização”.

A maior correlação foi observada entre os fatores Companhia e Afetiva (0,688). A Companhia é adaptada para atender as expectativas e necessidade dos colaboradores (INKOTTE, 2000), o que está relacionado com o comprometimento afetivo dos mesmos com a organização. Desta forma, pode-se inferir que uma percepção favorável em relação à Companhia aumenta a percepção em relação à busca do bem-estar da organização e não apenas de uma postura de lealdade por parte dos colaboradores (MEDEIROS, 2003).

A segunda maior correlação foi entre os fatores Coordenadores e Afiliativa (0,660). Este resultado sugere que a percepção em relação aos Coordenadores, responsáveis por colocar em prática ações de endomarketing, é diretamente proporcional a percepção da base Afiliativa do comprometimento. Com isso, quanto melhor for a percepção dos colaboradores no que se refere aos Coordenadores, maior será o sentimento de reconhecimento como membros da equipe e da organização pelos colegas (SIQUEIRA, 2008).

Outra correlação significativa foi encontrada no que tange os fatores Companhia e Afiliativa (0,639). Desta forma, infere-se a partir da percepção dos colaboradores, que existe relação moderada entre os dois fatores, sendo que quanto mais positiva for a percepção dos colaboradores da Companhia, mais se sentirão partes integrantes da organização (SIQUEIRA, 2008).

## 5. Considerações Finais

Em relação às características de perfil dos colaboradores, os resultados mostram que a sua maioria é composta pelo sexo masculino (94,8%), que possuem de 29 a 35 anos (47,4%), e que são casados (54,6%) em sua maioria. Os colaboradores que possuem o ensino médio completo representam 50% da população estudada.

No que diz respeito ao endomarketing, verificou-se que os colaboradores estão satisfeitos em relação aos fatores Comunicação, Companhia, Coordenação e Custo, visto que as médias encontradas para cada um deles foram altas e não houve diferença significativa. Porém cabe ressaltar que algumas variáveis obtiveram uma percepção mais baixa, principalmente relacionada à forma de reconhecimento adotada pela empresa e à aceitação por parte das lideranças das sugestões dos colaboradores. Os colaboradores, ao avaliarem os meios de comunicação interna utilizados pela empresa, mencionaram estarem satisfeitos com estes e consideraram suficientes para receber as informações necessárias.

No que tange as bases do comprometimento organizacional, os colaboradores atribuíram maior importância para a base instrumental (4,45), e menor para a base normativa (3,70). A maior valorização da base instrumental indica como consequências a baixa motivação, o baixo desempenho e moderada satisfação no trabalho (SIQUEIRA E GOMIDE JR, 2004). Já a base normativa do comprometimento, a qual os colaboradores atribuíram menor importância, indica que estes tendem a priorizar menos o sentimento de lealdade e obrigação moral com a organização (SIQUEIRA, 2008).

Obtiveram-se relações significativas entre os fatores de endomarketing e comprometimento organizacional. Diante disso, pode-se ressaltar a correlação entre os fatores Companhia e Afiliativa, Companhia e Afetiva e Coordenadores e Afiliativa. Isto significa que a percepção em relação a estes fatores de endomarketing é diretamente proporcional ao comprometimento afetivo e afiliativo dos colaboradores.

Entre as contribuições que este estudo proporcionou à empresa, podem-se citar as informações quanto à percepção dos colaboradores em relação ao endomarketing e comprometimento organizacional na empresa. Essas informações favorecem a tomada de decisões uma vez que servem como subsídio para os gestores.

Como sugestões para estudos futuros indicam-se a avaliação do clima organizacional da empresa e verificar a percepção dos colaboradores quanto aos seus fatores. Estes resultados poderiam colaborar com este estudo, identificando quais os fatores do clima organizacional

poderiam estar influenciando o comprometimento organizacional. Além disso, sugere-se a realização deste estudo em outras organizações a fim de verificar a relação entre endomarketing e comprometimento organizacional em diferentes realidades empresariais.

### **Bibliografia**

- ARAÚJO, R.R.; SACHUK, M.I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**. São Paulo. v.14, n.1, p.53-66, Jan/Mar. 2007.
- BALLANTYNE, D. Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. **International Journal of Bank Marketing**, v.18, n.6, p. 274-86, 2000.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 4, n. 2, p. 135-157. Mai/Ago. 2000.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, A. M. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: LP&M, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z**: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 1 ed. Rio de Janeiro: Integrare, 2010.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: Educação e Cultura para a Qualidade. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; VISENTINI, M. S.; ANDRADE, T. Valores relativos ao trabalho e a relação com o comprometimento organizacional: a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. p. 135-148, Abr/Jun. 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GÓES, A. M. M. **Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional**. 2006. 72f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.
- GRÖNROOS, C. **Marketing**: Gerenciamento e serviços. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAIR, J. JR.; JOSEPH, F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Marketing para o Século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.
- LEITE, N. R. P. **Comprometimento e Gestão de Pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24102008-092513/>>. Acesso em: 2012-07-01.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação da empresa pela via da cultura e do diálogo. 2 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de

- São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/diponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/>>. Acesso em: 2012-06-15.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. **Componentes do Comprometimento Organizacional e Desempenho**: Identificando uma estrutura de relacionamentos. In 4<sup>th</sup> Iberoamerican Academy of Management Conference, 2005, Lisboa. 4<sup>th</sup> IAM Conference – Proceedings. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, v.1. p. 1-15.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology** 63, 1990.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v.75, n.6, p. 710-720, 1990.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.4 n. 78, p. 538-551, 1993.
- MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.3, p. 8-19, 2001.
- MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional**: um estudo hierárquico multinível (hlm) no sistema público de ensino da Bahia. 2004. 279f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organizations linkages**: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. **Revista Gestão Industrial**. v.1, n.4, p. 511-518, 2005.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Silabo, 2003.
- RIBAS, F. T. T. **Somos fruto da nossa socialização**: a influência dos valores humanos no comprometimento organizacional. 2010. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SILVA, R. B. **Endomarketing e o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de serviços: Um estudo de caso do Banco de Brasília**. 2009. 72f. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- SIQUEIRA M. M. (Org). **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TAWAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e Comprometimento nas organizações**. São Paulo, SP. Editora Vozes, 2005.
- ZAMBERLAN, L.; FROEMMING, L. M. S.; SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, P. L.; SAVOLDI, Z. **A Percepção do Cliente Interno como Subsídio para a Gestão: uma Avaliação do Endomarketing em uma Cooperativa Agropecuária**. In: XXXI Encontro da ANPAD - Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro, 2007.