



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# MARKETING INTERNO: UM ESTUDO COM FUNCIONÁRIOS DO SENAC DA CIDADE DE ITAJAÍ/SC

**Suzete Antonieta Lizote**  
**lizote@univali.br**  
UNIVALI

**Monica Oliveira de Vargas**  
**monica.devargas@hotmail.com**  
UNIVALI

**Vanessa Ferreira Schuwartz Tannus**  
**tannusvanessa@yahoo.com.br**  
FAMESC

**Resumo:** As organizações se deparam em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior. O marketing interno, por sua vez, envolve o esforço planejado para alinhar, motivar e integrar os funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais. Diante deste cenário, este estudo tem como objetivo verificar como se manifestam os aspectos do marketing interno segundo a percepção dos funcionários do SENAC de Itajaí/SC. No referencial teórico foram abordados os temas essenciais relacionados à problemática do estudo: marketing e marketing interno. Metodologicamente, possui natureza descritiva e abordagem quantitativa. Os dados foram coletados através de questionário com perguntas fechadas tendo como base o instrumento de Bohnenberger (2005) que contempla os seguintes aspectos do marketing interno: desenvolvimento, admissão e responsabilidades, adequação às funções, comunicação interna e comunicação externa. A amostra ficou composta por 68 funcionários. Os dados foram analisados por estatística descritiva, com base nas frequências. Os resultados obtidos mostraram que os aspectos analisados foram vistos pelos respondentes de forma positiva destacando-se a admissão e responsabilidades com 76,91% seguido pela comunicação interna com 75,29% das respostas.

**Palavras Chave:** Marketing - Marketing Interno - Endomarketing - Senac -



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

O fator humano, na atual sociedade do conhecimento, tem uma relevância especial para as entidades, seja pelos saberes que os colaboradores tenham, seja pelo relacionamento com seu trabalho e com a organização. Desta forma, compete aos gestores formarem equipes com pessoas comprometidas, que possuam ou possam desenvolver suas competências no âmbito organizacional, contribuindo para o alcance do desempenho desejado. Assim sendo, cada vez mais o capital humano se considera um recurso essencial e, em se tratando de instituições que atuam na formação profissional, as pessoas são, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da produção intelectual.

Estas instituições devem considerar fatores como o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, o planejamento, a diversidade e a clareza nos objetivos, dentre outros. Os decisores, em todos os níveis, aparecem como intermediários entre o ambiente e a organização, e o desempenho dela está diretamente influenciado pela forma como os gestores percebem e compreendem a empresa, como iniciam, articulam e gerenciam os processos decisórios nas unidades organizacionais e a maneira como incentivam os colaboradores.

As Instituições voltadas para a área educacional e de formação profissional, estão passando por transformações que, conforme coloca Andrade (2006), demandam melhores resultados e menores custos administrativos e operacionais, que permitam a formação de profissionais qualificados para atuarem no mercado de trabalho. Tais modificações exigem que as pessoas sejam incentivadas a desempenharem suas atividades com satisfação, desenvolvendo o espírito de criatividade e de equipe, respeitando a autonomia e individualidade de cada um, para desenvolver um trabalho de excelência.

Nas atuais condições, com o ambiente apresentando elevada incerteza e alto nível de concorrência, Harris e Cameron (2005) destacam que as organizações para se sustentarem e ainda terem vantagens competitivas têm que contar com profissionais competentes, criativos e comprometidos. Neste sentido, os aspectos do marketing interno podem ser utilizados na implementação das mais variadas estratégias organizacionais, como gestão da qualidade total, desenvolvimento de produtos e implementações necessárias à gestão do conhecimento. Muitas organizações já sofreram as consequências de conceber excelentes planejamentos, que se tornaram inúteis por não serem executados de forma eficaz.

No contexto descrito, este estudo tem como objetivo geral verificar, como base no modelo de Bohnenberger (2005), como se manifestam os aspectos do marketing interno segundo a percepção dos funcionários do SENAC de Itajaí/SC. Busca-se assim, dar resposta à seguinte pergunta de pesquisa: Com base no modelo de Bohnenberger (2005), como são percebidos os aspectos do marketing interno nos funcionários do SENAC de Itajaí/SC?

No intuito de dar resposta a tal questionamento e atingir o objetivo geral estabeleceram os seguintes objetivos específicos: mensurar o marketing interno nos aspectos: desenvolvimento, admissão e responsabilidades, adequação às funções, comunicação interna e comunicação externa e identificar quais destes aspectos possuem maior relevância para os entrevistados.

Com o presente estudo buscou-se obter novas evidências empíricas sobre o tema analisado. Os resultados obtidos possuem relevância prática para a melhoria do funcionamento da empresa analisada, pois os novos processos produtivos conforme destaca Meyer (2009) exigem que os colaboradores sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os resultados da organização à que pertencem. Estes processos são reconhecidos como um desafio para o domínio do estudo do marketing interno.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Por outro lado, as proposições de articulações teóricas, justificam o interesse acadêmico. Considera-se também que a mensuração do marketing interno, na atual economia globalizada, tornou-se um importante diferencial competitivo, pois possibilita maior transparência dos valores ocultos no âmbito organizacional.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico; a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção quatro. Na quinta são feitas as considerações finais da pesquisa e por último, é disponibilizado o referencial bibliográfico.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A presente seção trata dos fundamentos teóricos em que se embasará a pesquisa. Para tanto, se abordarão os seguintes temas: marketing e marketing interno.

### **2.1 MARKETING**

Analisando diversos dados sobre a origem do *marketing*, verifica-se que o termo Marketing apareceu pela primeira vez nos estados norte-americanos, no final da II Guerra Mundial. No pós-guerra se constatou que as pessoas passaram a serem mais exigentes, em qualidade, conforto, serviços imediatos ou serviços prestados pelos mercados, fazendo com que as organizações passassem a se preocupar mais com o seu cliente, ou seja, conhecer melhor suas reais necessidades. Com o surgimento desta demanda, no início dos anos 50, as universidades norte-americanas, integraram na grade curricular do curso de *Business Administration*, a nova disciplina, chamada *Market Studies*, a qual possibilitaria fazer um estudo de mercado através de pesquisas.

Com o decorrer do tempo, perceberam que o termo *Market Studies* estava limitado só às pesquisas e via-se que na verdade não se baseava apenas nisso, então renomearam para marketing, o qual conhecemos até hoje e é mais amplo, pois se trata de mercado no geral, desde de clientes, concorrentes, empresa, preços, entre outros.

Conforme destaca Kotler (1994, p. 23) “o marketing é uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área de necessidade humana”. Na concepção de Churchill (2005, p. 4) “[...] é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Diante destes conceitos, destaca-se que o marketing é muito mais do que vendas, também deve ser visto como uma preocupação em não apenas vender e formar números e sim na satisfação. Percebe-se hoje que as propagandas dos produtos envolvem pessoas, atos de carinho e que não foca só no produto e sim no resultado final que é a alegria do consumidor em estar adquirindo aquele item. É possível afirmar que o foco do marketing é saber se relacionar com o cliente de forma permanente e com isso obter resultados lucrativos.

Baseado em Kotler e Keller (2006, p. 6 e 7) o marketing pode ser aplicado em:

a) Bens: bens tangíveis, o qual exige a utilização de um marketing forte, pois trabalha a comercialização daquele produto.

b) Serviços: os serviços se enquadram em diversos segmentos, são inúmeros os prestadores de serviços e como estes possuem uma vasta concorrência e é importante que cada um tenha seu diferencial, que pode ser do atendimento até a forma de identificar ou divulgar seu trabalho.

c) Eventos: comemorações da empresa, festas públicas, reuniões, eventos esportivos, feiras, ou seja, são inúmeras as formas de festividades e esta ferramenta é uma base para qualquer categoria, pois faz parte do planejamento, da divulgação e da certificação de um bom resultado.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



d) Experiências: pode-se utilizar a experiência como uma forma de comercialização, pode ser a experiência de um produto ou de um serviço, pois tendo uma boa experiência resulta numa grande possibilidade da empresa ter mais clientes.

e) Pessoas: o marketing das celebridades, por exemplo, tornou-se um negócio muito bem visto, pois envolve outras pessoas e profissões.

f) Lugares: cidades, estados, regiões e países em si utilizam o marketing para trazer turistas que possam usufruir o melhor que o lugar tem a oferecer, tem locais que fazem até campanha para atraírem novos e jovens moradores, o que também auxilia no desenvolvimento econômico do lugar.

g) Propriedades: estes são direitos intangíveis de posse, pode ser de imóveis como bens financeiros, como são comprados e vendidos é necessário que há um planejamento de marketing para que o negócio de certo, tanto para a pessoas jurídica ou física.

g) Organizações: estas trabalham para construir e mostrar uma imagem sólida e positiva ao seu publico alvo, por isso investem em propaganda de identidade corporativa.

h) Informações: elas podem ser vendidas através de livros físicos, livros online, entre outros métodos, podem ser criados e comercializados como um produto e para isso exigem um planejamento de marketing.

i) Ideias: a oferta de marketing traz consigo uma mensagem sobre aquele produto/serviço, que sendo bem elaborada atrai o cliente mais pela ideia do que pelo produto/serviço.

### 2.1.1 MARKETING INTERNO

No Brasil, o marketing interno também é conhecido como endomarketing. Conforme assinalaram Rafiq e Ahmed (2000) o conceito de marketing interno foi evoluindo em diversas fases, sendo a primeira focada à motivação e satisfação dos colaboradores. Isto se relacionava com as próprias origens do marketing interno que vinculava a melhoria na qualidade dos serviços com empregados motivados e à associação positiva da satisfação dos empregados com a satisfação dos clientes externos.

As organizações deviam estar preparadas para saberem interpretar cada cliente e oferecer a ele benefícios, segurança e confiabilidade do produto ou serviço. Precisavam também, ter estratégias para se defender da concorrência que busca atrair e seduzir o cliente lhe oferecendo vantagens ainda maiores (KOTLER, 2003). Assim, muitas empresas optavam pelo marketing interno como tática primordial de capacitação e motivação dos seus colaboradores, buscando sempre otimizar os resultados.

A segunda fase, segundo Rafiq e Ahmed (2000) tem que se associar ao trabalho desenvolvido por Grönroos (1981), que sugeria a criação de mentes orientadas às vendas. Entretanto a distinção desta fase é a aplicação das ferramentas do marketing internamente na organização. Nesta mesma etapa inclui-se a consideração de que o marketing interno seja visto como uma cadeia de provedores e clientes no seio da organização, conformado uma cadeia de valor que pela satisfação e motivação dos empregados se focalize o cliente externo (LINGS, 1999).

Por fim, a terceira fase na apreciação de Rafiq e Ahmed (2000) é devida à vinculação do marketing interno com as estratégias empresariais. Isto implicaria em treinar, motivar e alinhar os funcionários com os objetivos organizacionais, como já preconizava Winter (1985). Assim, mudanças nas estratégias devem ser acompanhadas com alterações apropriadas no marketing para rapidamente obter a aderência dos empregados à nova situação.

Cerqueira (1994) entende marketing interno como projetos e ações que uma organização deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários como desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias. Esses projetos, afirma o autor, tem como objetivo melhorar o relacionamento, a comunicação e determinam



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e delas com o sistema organizacional.

Na concepção de Bekin (2004, p. 47) “é o processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização que visa e depende de ação para o mercado e a sociedade”. Nesta linha de pensamento, Cobra e Brezzo (2010, p. 175) declaram que “trata de aplicar à administração de recursos humanos as técnicas de marketing, com o objetivo de conseguir adesão do pessoal aos objetivos da empresa e sua motivação para atuar em consequência”. Para os autores, ele possibilita coesão entre a empresa e seus funcionários no que se refere aos objetivos compartilhados e atividades.

O principal objetivo do endomarketing, segundo Brum (2010) é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre negócios da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. Para Grönroos (2003, p. 411) ele trata de “[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores, ou gerentes”.

Costa (2010) destaca que o marketing interno deve garantir que as pessoas tenham à sua disposição informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da empresa; consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduos e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da dissiminação de sua identidade e promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.

O endomarketing, de acordo com os conceitos e objetivo destacados, constitui-se em uma importante ferramenta no processo gerencial, pois havendo o processo de trocas dentro das organizações, conseqüentemente haverá interação entre as partes, resultando na transparência e facilitando desta forma, o entendimento de objetivos e metas da empresa. Kotler (2003) coloca que estudos recentes procuram demonstrar que a comunicação entre os empregados, envolvimento e comprometimento, os processos redesenhados de negócios, as relações percebidas entre colaboradores e a satisfação do consumidor são predominantes.

Assim, compreender os aspectos do marketing interno no âmbito organizacional também é interesse dos profissionais responsáveis pela formulação e implementação das políticas de gestão e, desta forma, se exige uma atuação diferente da área de recursos humanos. Ou seja, deve atuar de maneira estratégica, e não só operacional.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia explica Goldenberg (1999, p. 105) é o “estudo dos caminhos a serem seguidos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. Busca-se, nesta seção, apresentar as etapas percorridas, iniciando com a definição da tipologia, seguido pela apresentação do universo e amostra da pesquisa, além da descrição de como os dados foram coletados e posteriormente analisados.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada, pois analisa problemas concretos e tem como busca entender a prática abrangendo interesses comuns (VERGARA, 2004). Por ser aplicada, afirma a autora, executa o interesse prático, seus resultados são utilizados imediatamente para a solução de problemas reais.

O estudo realizado, quanto aos seus objetivos, classifica-se como descritivo, que, segundo Raupp e Beuren (2008, p. 81) “[...] descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”. No que tange a abordagem do problema, foi quantitativa. Para Richardson (1999, p. 70), “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”. Com relação aos procedimentos, foi tipificada como uma pesquisa de



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



levantamento, que segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48) “[...] é a forma mais adequada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

Em relação à coleta de dados, foi utilizado um questionário de autopreenchimento aplicados aos colaboradores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de Itajaí/SC. A população foi composta por 110 colaboradores resultando em 68 respondentes. Foram aplicados pessoalmente e via correio eletrônico no mês de junho de 2015.

O instrumento foi dividido em dois blocos: no primeiro foram coletadas informações referentes ao perfil dos respondentes e o outro bloco destinou-se a recolher dados sobre a percepção que os funcionários têm de alguns aspectos do marketing interno que se desenvolvem na sua organização. Para seu registro utilizaram-se vinte e um itens sugeridos por Bohnenberger (2005) adaptados ao ambiente da empresa estudada. Eles se distribuíram da seguinte maneira: quatro na categoria desenvolvimento, outros quatro relativos à admissão e responsabilidades dos contratados, mais quatro para computar a adequação às funções, seis direcionados a medir a comunicação interna e três à comunicação externa. A escala usada nos três blocos foi do tipo Likert de cinco pontos em que o 1 representou “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Para cada afirmativa atribui-se uma pontuação sendo a pontuação mínima de 21 e máxima de 340 pontos para cada pergunta. Este valor é obtido pela multiplicação da menor e maior valoração possível por questão pelo total de respondentes apurados. Para efetuar as análises descritivas organizaram-se os dados levantados numa planilha eletrônica Excel®.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 OBJETO DE ESTUDO: SENAC - ITAJAI/SC

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) iniciou suas atividades em Itajaí estado de Santa Catarina no ano de 1949, quando começou a atender as necessidades da região em sindicatos e outros locais que a comunidade cedia. A instituição era e ainda é responsável em atuar da região da AMFRI (Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí-Açu), que engloba: Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo.

Naquela época, a empresa não tinha a estrutura que hoje tem, quando precisava resolver algo, era solicitado que um funcionário do SENAC de Florianópolis se deslocasse a Itajaí.

O primeiro curso ministrado foi o de Balconista, que hoje chamamos de Vendedor, foi ofertado o curso de Datilografia e mais tarde o de Informática. A instituição estava sempre se adaptando as novas tecnologias e devido ao desenvolvimento comercial e industrial, cresceu a necessidade de capacitar mais pessoas, para atuarem no mercado de trabalho e como era grande a demanda, fez-se necessário nomear alguém, para coordenar a região, que foi o Sr. Nestor José Junkes que assumiu o cargo de agente, o qual hoje chamamos de diretor e o nome que o SENAC recebia naquele momento era Agência de Formação Profissional (AFP).

A empresa de acordo com o seu crescimento foi mudando de lugar, até se estabelecer no endereço que hoje se encontra, que é na Avenida Hercílio Luz, 293, onde ocupado do primeiro ao oitavo andar. No decorrer da sua evolução outras pessoas foram nomeadas responsáveis pela instituição, em 1982 assumiu o cargo de gerente o Sr. Augusto Joaquim Berstorff, até 1996, logo após assume Sr. Fernando Augusto de Athayde e em 2002, assume a direção do Centro de Formação Profissional (CEF) O Sr. Laerson Batista, que atua ainda hoje.

As contratações de funcionários também foram decorrentes da procura, de acordo com a visibilidade de abrir novos segmentos de cursos, novos colaboradores foram contratados. O SENAC formou em 2006 um total de 2.171 alunos, e este número foi aumentando, sendo que em 2012 se matricularam 3.514 e em 2013 chegou a 6.125. No Quadro 01 são apresentadas as áreas e segmentos de cursos oferecidos



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



#### Quadro 01 - Áreas e segmentos de cursos oferecidos

Eixo	Segmentos/Áreas
<b>Gestão e Negócios</b>	Marketing e Vendas, Logística, Comércio Exterior, Gestão, Comércio, Recursos Humanos, Finanças/Contabilidade, Administração Geral.
<b>Desenvolvimento Educacional e Social</b>	Idiomas.
<b>Ambiente e Saúde</b>	Imagem Pessoal, Beleza, Saúde.
<b>Infraestrutura</b>	Conservação e Zeladoria.
<b>Produção Cultural e Design</b>	Moda.
<b>Informação e Comunicação</b>	Informática, Computação Gráfica, Desenvolvimento de Sistemas.
<b>Turismo, Hospitalidade e Lazer</b>	Hotelaria, Turismo.
<b>Segurança</b>	Segurança do Trabalho

Fonte: Projeto Político Pedagógico do Senac em Itajaí.

O SENAC com o intuito de desenvolver programas que possam proporcionar o desenvolvimento das pessoas formou algumas parcerias, com a FEAPI (Fundação de Educação e Administração Pública de Itajaí); ADAC (Associação de Distribuidores e Atacadistas Catarinenses); SINCADI (Sindicato do Comercio Atacadista de Itajaí); CDLS (Câmara de Dirigentes Lojistas da Região AMFRI); Prefeituras da Região AMFRI; LIONS Clube; Intersindical; e; Sindicato do Comercio Varejista de Itajaí e Balneário.

A instituição também possui Programas de Gratuidade e o Programa do Jovem Aprendiz, que tem como objetivo capacitar e inserir no mercado de trabalho e também aderiu ao PRONATEC, programa do governo, para então participar da formação profissional de muitos que não teriam condições de custear os cursos.

A estrutura organizacional do SENAC de Itajaí compreende atividades da direção, administração financeira, relações com o mercado e o setor educacional, tendo uma somatória de 110 funcionários, sendo 84 são professores e são 26 técnicos administrativos. O núcleo administrativo é formado por 7 funcionários, o núcleo educacional são 15 e por fim , o núcleo de relações com o mercado são 3 colaboradores.

#### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESPONDENTES

Inicialmente os dados foram àqueles relacionados às características dos entrevistados. Com o uso da estatística descritiva, os resultados, quanto ao gênero, apontaram que 56% da amostra é formada por mulheres e os outros 44% por homens. Com relação ao tempo de trabalho, a média encontrada foi de 4 anos por respondente pesquisado. A maioria deles (50%) está na faixa etária entre 30 e 39 anos.

Referente ao cargo dos respondentes, 46 são professores, 4 professores e coordenadores e 22 desempenham as atividade de técnicos administrativos.

#### 4.2 ANÁLISE SOBRE OS ASPECTOS DO MARKETING INTERNO

Neste tópico são descritos os dados levantados sobre os cinco aspectos especificados na metodologia.

##### 4.2.1 DESENVOLVIMENTO

Neste item foram abordadas asseverações referentes ao desempenho e atuação dos colaboradores no âmbito interno e também sobre os reflexos no âmbito externo à organização, conforme se exhibe no Quadro 02.



Quadro 02 - Desenvolvimento dos colaboradores

Asseverações	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
A empresa me capacita para desenvolver melhor minha atividade.	340	267	78,53%
Recebo informações a respeito dos clientes da empresa.	340	205	60,30%
Sei o que os clientes esperam dos serviços oferecidos pela empresa.	340	264	77,65%
A empresa oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.	340	272	80,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com a pontuação de cada questão, observa-se que 78,53% dos que responderam concordam que a empresa capacita para desenvolver melhor a atividade de cada um, e 60,30% admite que a empresa passa informações dos clientes e 77,65% sabem do que os clientes esperam dos serviços oferecidos pela empresa e 80% reconhecem que a empresa oferece oportunidade para aumentar seu conhecimento de modo geral. Os resultados convergem com Chiavenato (2009, p. 147), ao destacar que “as pessoas não vivem no isolamento e também não são orgulhosas e petulantes, elas precisam, elas criam essa necessidade de relacionamento e comunicação, mas para que a controvérsia disso não ocorra, as pessoas precisam ver que a empresa também se preocupa com isso”.

#### 4.2.1 Admissão e responsabilidade dos contratados

Neste aspecto os respondentes foram questionados sobre a compreensão, valorização e responsabilidade da empresa perante as contratações e informações passadas aos seus novos colaboradores. Os resultados estão evidenciados no Quadro 03.

Quadro 03 - Admissões e responsabilidade dos contratados

Asseverações	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
O processo de admissão de novos colaboradores é claro e se especifica o que se espera deles.	340	269	79,12%
As atividades e as responsabilidades dos novos colaboradores são claramente definidas.	340	262	77,06%
Sou renumerado de acordo com a média do setor.	340	251	73,82%
Sou reconhecido pelos meus superiores pelo trabalho que faço.	340	264	77,65%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com os resultados apontados no Quadro 03, verifica-se um alto índice de concordância em todas as questões. 79,12% declaram que o processo de admissão é claro e específico, 77,06% concordam que as atividades e as responsabilidades dos novos colaboradores são claramente definidas, 73,82% afirmam que é renumerado de acordo com as médias do setor e 77,65% declaram que são reconhecidos pelo superior pelo trabalho que realiza.

O grau de concordância neste aspecto do marketing interno vai de encontro com as colocações de Albrecht (1988, p. 5) ao salientar que muitos executivos percebem que as pessoas que trabalham em suas empresas estão a espera de receber algo que seja diferente do tradicional, o qual se repete a tantos anos que ali estão, a administração deveria ser algo mais amplo, deveria ser o pensamento da empresa incorporada aos valores humanos e não apenas obediência a regras. O referido autor (1988, p.122) ainda destaca que “As pessoas requerem mais de seus gestores que simplesmente regras, regulamentos, políticas, procedimentos e diretrizes. Precisam tanto de liderança quanto de administração”.

#### 4.2.3 Adequação às funções



Esta análise teve por base buscar compreender na visão dos entrevistados, quanto às atividades pertinentes a função exercida, conforme se detalha no Quadro 04.

Quadro 04 - Adequação às funções

Adequação as funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Se o colaborador deseja, ele pode solicitar mudança de local de trabalho.	340	225	66,18%
A empresa se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos colaboradores.	340	263	77,35%
Tenho liberdade para tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.	340	283	83,23%
Há diferentes programas para atender as necessidades dos diferentes tipos de colaboradores.	340	235	69,12%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com base nos resultados, nota-se que, mais de 66% acreditam na possibilidade de mudança de trabalho de 77% concordam que a empresa se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos colaboradores, e mais de 83% admitem ter a liberdade para tomar decisões relativas às suas atividades e 69% afirmam que há diferentes programas para atender as necessidades dos colaboradores. Em uma de suas obras, Ferre, et al. (2000) argumentam sobre uma dificuldade que as empresas tem, que é de enquadrar corretamente as habilidades e a experiência daquele colaborador ao marketing a ser executado. É necessário que seja corretamente identificado às habilidades daquele novo colaborador e mesmo que a função dele não seja vendas, é importante que seja apresentado ao marketing da empresa, indiferente da hierarquia, pois esta falta de treinamento e conhecimento da empresa, praticamente é um futuro problema para a empresa.

Percebe-se que também neste aspecto do marketing interno, os respondentes, em sua maioria, na média de 73,97% concordam que existe uma adequação das funções desempenhadas. Neste sentido Hemais, Oliveira e Casotti (2013) destacam que a satisfação com a função desempenhada é muito importante para que a empresa possa melhorar os processos, tanto em relação à produção quanto ao atendimento ao cliente externo.

#### 4.2.4 Comunicação interna

Neste item do marketing interno, conforme evidenciado no Quadro 05, a amostra selecionada foi questionada sobre como ocorre a comunicação interna na organização.

Quadro 05 - Comunicação interna

Asseverações	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
As metas e os objetivos da empresa são divulgados.	340	250	73,53%
Conheço os resultados de meu setor de trabalho.	340	244	71,76%
Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades.	340	281	82,65%
Conheço os resultados de minha empresa.	340	249	73,23%
Conheço os valores de minha empresa.	340	298	87,64%
As mudanças que vão ocorrer na empresa são comunicados com antecedência.	340	214	62,94%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao analisar os dados do Quadro 05, verifica-se que o item com o maior grau de concordância foi àquele referente ao conhecimento dos valores da organização, com 87,64% das respostas seguida com 82,65% daqueles que confirmam que possuem oportunidades para expressar suas necessidades individuais. Valackiene (2010) afirma que a gestão da comunicação corporativa promove inter-relações entre ambientes organizacionais internos, e entre estes e o externo, argumentando que o sucesso dos gestores vai se concentrar também na



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



compreensão das funções da comunicação corporativa e em capacidades estratégicas de implementação.

Salienta-se que é importante que a organização tenha uma comunicação aberta entre todos os funcionários, livre da sua função na organização, e que as mesmas sejam bem claras e devidamente transmitidas.

#### 4.2.4 Comunicação externa

O último aspecto analisado refere-se a comunicação externa, conforme exposto no Quadro 06.

Quadro 06 - Comunicação externa

Asseverações	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
A empresa divulga internamente as atividades que desenvolve na comunidade.	340	235	69,12%
O lançamento de novos serviços é divulgado primeiro na empresa e só depois para o publico alvo.	340	227	66,76%
A empresa divulga internamente, antes de por na mídia as propagandas de seus serviços.	340	219	65,41%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com as respostas, verifica-se que a comunicação externa, mesmo com índices acima de 60% de concordância, é o aspecto do marketing interno analisado com menor pontuação. Assim, é importante refletir sobre as afirmações de Brum (2010) ao enfatizar a importância da troca de informações, que une o empregador, o empregado e o cliente. Destaca o autor, que no momento que a organização utiliza esta estratégia, informando seu cliente interno sobre a gestão, produtos, processos, metas, entre outros, faz com que todos se sintam parte do processo, proporcionando, desta forma, um nível maior de motivação, o que espelhará no bom atendimento ao cliente externo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em correspondência com o objetivo geral da pesquisa a investigação centrou-se em verificar, como base no modelo de Bohnenberger (2005), como se manifestam os aspectos do marketing interno segundo a percepção dos funcionários do SENAC de Itajaí/SC. Para alcançar tal objetivo foi necessário mensurar marketing através de seus aspectos e por fim identificar quais destes possuem maior relevância para os entrevistados.

O primeiro passo foi entender o conceito de marketing e marketing interno que também é denominado endomarketing e com base no referencial teórico, observa-se que o marketing interno propicia um ambiente favorável nas organizações, estabelecendo uma comunicação integrada que visa melhorias, tanto na qualidade dos produtos quanto na produtividade pessoal de processos. Isto é, tem a função de prestar atendimento ao cliente interno, proporcionando um clima de engajamento entre as pessoas e os objetivos institucionais.

Ao considerar os aspectos do marketing interno que foram analisados de modo individual, verificou-se que de forma geral, aos funcionários analisados encontram-se satisfeitos em relação aos aspectos investigados, visto que todos os quesitos foram avaliados pelos mesmos de uma maneira positiva onde a maioria, ou seja, 73,47% da amostra concordaram com as asseverações apresentadas. Quanto aos aspectos melhores avaliados pelos entrevistados, identificou-se a admissão e responsabilidade dos contratados com 76,91% seguido da comunicação interna com 75,29%. Este resultado vai de encontro às colocações de Vasconcellos (2004), ao afirmar que o marketing interno situa-se em uma região fronteira entre recursos humanos e marketing, o que estrategicamente facilita a sinergia. Esta área afirma o autor, deve estar integrada com as demais, pois quanto maior for a



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



integração, maiores serão as chances de sucesso no atendimento ao cliente externo. Pizzinatto *et al.* (2005) complementam afirmando que é a aplicação de recursos humanos, técnicas, teorias e princípios pertinentes a fim de motivar, promover cooperação e gerenciar empregados de todos os níveis da organização para uma melhoria contínua da maneira com que eles atendem os clientes externos e do modo com que se tratam.

Sugere-se para pesquisas futuras o estudo em outro tipo de organizações e, assim, os resultados obtidos no âmbito educacional podem ser úteis em futuros estudos comparativos.

## REFERÊNCIAS

- ALLBRECHT, K.** Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANDRADE, A. R. de.** A gestão da universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. *In: Anais do XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, 2006.
- BEKIN, S. F.** Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BOHNENBERGER, M. C.** Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Tesis – Doutorado em Economia de la Empresa. Universitat de les Illes Balears, 2005.
- BRUM, A. de M.** Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, A. de M.** Respirando endomarketing. 2 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- BRUM, A. M.** Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CERQUEIRA, W.** Endomarketing: educação e cultura para a sociedade. Rio Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.** Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I.** Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHURCHILL, G. A.** Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, M.; BREZZO, R.** O novo marketing. Tradução Andrea Pizzitiello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, D.** Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- DIAS, S. R.** Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREL, O. C. et al.** Estratégia de marketing. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOLDENBERG, M.** A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- GOMES, R. da S.** Administração e negócios: mix do marketing. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/mix-do-marketing/69551/>>. Acesso em: 02 maio. 2015.
- GRÖNROOS, C.** Internal marketing – an integral part of marketing theory. *In: DONNELLY, J. H.; GEORGE, W. R.* (Eds). Marketing of Service. Chicago: American Marketing Association, p. 236-238. 1981
- GRÖNROOS, C.** Marketing: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, P.** Administração de marketing: a edição do milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; FOX F. A.** Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.** Administração de marketing: a bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- LINGS, I.** Managing service quality with internal marketing schematics. Long Range Planning, v. 32, n. 4, pp. 452-463, 1999.
- MEYER, J. P.** Commitment in a changing world of work. *In: BECKER, T. E.; KLEIN, H. J.; MEYER, J. P.* (Eds.) Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, pp. 37-68, 2009.

**PIZZINATTO, A. K.; PIZZINATTO, N. K.; GIULIANE, A. C.; PIZZINATTO, N. K.** Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. Revista de Administração Mackenzie, v. 6, n. 1, pp. 79-105, 2005.

**RAFIQ, M; AHMED, P.** Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing, v. 14, n. 6, pp. 449-462, 2000.

**RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.** Metodologia da pesquisa aplicável as Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

**RICHARDSON, R. J.** Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**VALACKIENE, A.** Efficient corporate communication: decisions in crisis management. In: Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, v. 21, n. 1, pp. 99-110, 2010.

**VASCONCELOS, A. F.** Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 11, n. 1, pp. 37-50, 2004.

**VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2004.

**WINTER, J.** Getting your house in order with the internal marketing: a marketing prerequisite. Health Marketing Quarterly, v. 3, n. 1, pp. 193-212, 1985.