



ARTIGO ORIGINAL

MARKETING INTERNO E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO NA INDÚSTRIA CAPIXABA

Ana Carolina Júlio¹

Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória/ES – Brasil

Peter Altoé Noronha²

Fucape Business School, Vitória/ES – Brasil

Michele Janovik³

Fucape Business School, Vitória/ES – Brasil

RESUMO – Marketing Interno e satisfação com o trabalho na indústria capixaba. O objetivo deste trabalho é identificar a percepção dos trabalhadores de uma empresa capixaba acerca da influência do marketing interno (MI) na satisfação com o trabalho. Em mercados competitivos, as organizações precisam de estratégias emergentes, que vão além do desempenho econômico, para obter vantagem competitiva. Entende-se que o MI é uma dessas estratégias, trazendo consigo benefícios como redução das taxas de turn over, qualidade na prestação de serviços, habilidade na gestão de mudanças e satisfação com o trabalho. Baseando-se no modelo de Gounaris (2006), realizou-se - por meio da aplicação on-line de questionários estruturados - uma pesquisa quantitativa descritiva com corte transversal. A análise dos resultados aponta que a aplicação de ações de MI pode ser relevante para a satisfação com o trabalho, o que estimula a adoção de tais práticas nas organizações. Concluiu-se que os resultados desta pesquisa reforçam o argumento de que a orientação para o mercado interno (OMI) influencia a satisfação com o trabalho, revelando, porém, que o marketing interno pode impactar positivamente ou negativamente a satisfação com o trabalho.

Palavras-chave: Marketing Interno; Orientação para o Mercado Interno; Satisfação no Trabalho; Indústria Capixaba

ABSTRACT – Internal marketing and job satisfaction in an industry from Espírito Santo. This work aims to identify the perceptions of employees of a company from Espírito Santo on the influence of internal marketing (IM) on job satisfaction. In competitive markets, in order to guarantee competitive advantage, organizations need emerging strategies that go beyond the economic performance. We understood that MI is one such strategy, bringing benefits as reduced turnover rates, quality service delivery, management changes and job satisfaction. This work is based on Gounaris' model (2006). Through online application of structured questionnaires, a descriptive cross-sectional quantitative research was conducted. The result analysis shows that the application of MI may be relevant to job satisfaction, which encourages the adoption of such practices in organizations. We conclude that the results of this research reinforce the argument that internal market orientation (IMO) influences job satisfaction. However, the internal marketing may impact positively or negatively to job satisfaction.

Keywords: Internal Marketing; Internal Market Orientation; Job Satisfaction; Industry from Espírito Santo.

¹ Mestranda em Administração de Empresas – Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail:

² Mestrando em Administração de Empresas – Fucape Business School. E-mail: peteraltoe@terra.com.br

³ Mestranda em Administração de Empresas – Fucape Business School. E-mail: janovik@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O termo Marketing Interno (MI) apareceu pela primeira vez nos estudos de Berry *et al.* (1976), e mais tarde nos trabalhos de George (1977), Thompson *et al.*; (1978) e Murray (1979). Contudo, até os dias atuais, ainda existe certa confusão acerca do que seja esse conceito, conforme colocado por De Farias (2010).

O estudo de González Mieres *et al.* (2012) compila os 3 principais conceitos de Marketing Interno baseando-se na análise da literatura dos últimos 20 anos. A primeira definição de MI, proposta por Sasser e Arbeit (1976), reforça a ideia de que os funcionários devem ser vistos como clientes internos da organização. Os trabalhos de Gronross (1982, 1984) contribuem afirmando que, para explorar as oportunidades de negócio proporcionadas pela relação comprador-vendedor, as organizações precisam de profissionais com uma mentalidade orientada ao consumidor final. Finalmente, outros estudiosos reconhecem o papel do MI na implementação de estratégias de negócio (AHMED, RAFIQ E SAAD, 2003; PIERCY E MORGAN, 1989).

De modo complementar, Abzari e Ghujali (2011) e Gounaris (2010) argumentam que uma organização pode satisfazer seus consumidores externos; atendendo, primeiramente, as necessidades de seus consumidores internos. Logo, pode-se aumentar o desempenho total de uma organização satisfazendo-se as demandas de seus funcionários. Diante dessas afirmações, nota-se a importância do MI na promoção de um ambiente profissional mais saudável e, conseqüentemente, propício à produtividade.

Diante disso, o problema de pesquisa deste trabalho é: Qual é a influência do marketing interno na satisfação com o trabalho? Neste contexto, este estudo propõe identificar a percepção dos trabalhadores de uma empresa capixaba acerca da influência do MI na satisfação com o trabalho.

Segundo Gounaris (2006), a orientação para o mercado interno (OMI), quando bem desenvolvida, pode aumentar a efetividade da resposta das organizações às contingências do mercado no qual estão inseridas. Isso é possível porque a OMI permite que as organizações alinhem melhor suas capacidades internas com as demandas do mercado; aproveitando, assim, oportunidades externas. Conseqüentemente, as organizações podem aumentar seus níveis de produtividade e a satisfação de seus consumidores.

Assim, justifica-se este estudo pelo fato de pesquisas recentes revelarem que o Marketing Interno, quando bem desenvolvido, pode influenciar, positivamente, a satisfação do trabalhador e o desempenho organizacional (ABZARI E GHUJALI, 2011; GOUNARIS, 2010; GOUNARIS, 2006; AHMED E RAFIQ, 2003; AHMED, RAFIQ E SAAD, 2003). Não obstante, por meio do conhecimento da influência do marketing interno na satisfação com o trabalho, o presente estudo pode trazer contribuições práticas para outras organizações que possuam similaridades com a organização pesquisada.

Além desta introdução, o estudo apresenta o referencial teórico que destaca os principais conceitos de marketing interno e de satisfação com o trabalho. Na seqüência, são apresentados os métodos utilizados para a pesquisa. O modelo conceitual é seguido de uma pesquisa quantitativa, descritiva, e com corte transversal; e a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação on-line de questionários. Finalmente, analisam-se os dados e discutem-se resultados e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo Marketing Interno foi empregado pela primeira vez em meados da década de 70, no estudo de Berry *et al* (1976); sendo associado à capacidade de a organização atender as necessidades dos funcionários (clientes internos) que lidam diretamente com o cliente, para, conseqüentemente, ofertar serviços que satisfaçam as necessidades de seus clientes externos. Para Berry *et al* (1976), a comunicação

interna ativa era uma peça chave do MI; devendo ser capaz de identificar e entender as dificuldades associadas à prestação de serviço, e de desenvolver o potencial dos funcionários “*front office*” na entrega de serviços superiores. Difusão do poder de decisão, *feedback* frequente da supervisão, treinamento e pagamento de bônus são algumas das atividades que podem ser adotadas pelas organizações nessa direção.

Desde então, o conceito de MI e de cliente interno têm sido aplicados de formas distintas. Para Piercy e Morgan (1991), programas de marketing interno podem ser vistos como desdobramentos diretos dos tradicionais programas de marketing (externo); já que fazem uso dos mesmos conceitos, elementos e processos de personalização e segmentação.

Segundo Baker e Hart (2008), o marketing interno pode abranger várias questões relevantes para a implementação da estratégia. Em circunstâncias diferentes, o processo de MI pode incluir os seguintes tipos de atividade e programas: desenvolvimento e entrega de elevados padrões de qualidade de serviço para satisfação do cliente externo; desenvolvimento de programas de comunicação interna para fornecer informações aos funcionários e ganhar seu apoio; gestão de inovações; fornecimento de produtos e serviços para clientes internos; implementação de planos de marketing.

Nesse contexto, o marketing interno tem potencial para contribuir com a estratégia da organização, podendo ser usado como ferramenta de gestão para: obter o apoio dos tomadores de decisão; mudar atitudes e comportamentos dos funcionários que trabalham diretamente os clientes; fomentar o “sentimento de dono” e o compromisso dos funcionários em relação a suas tarefas e responsabilidades; mudar a cultura de “o modo como sempre fizemos” para “o modo como precisamos fazer para sermos bem sucedidos”; construir alianças internas, com as áreas de recursos humanos e vendas, por exemplo (BAKER e HART, 2008).

De modo complementar, o marketing interno está associado a benefícios adicionais, indo além dos efeitos no desempenho organizacional (DONAVAN *et al*, 2004).

Pesquisas revelam a importância da satisfação e do comprometimento com o trabalho na retenção dos funcionários e redução do *turn over*, bem como a importância da retenção do trabalhador no sucesso de uma organização de serviços (HESKETT *et al*, 1994; SCHNEIDER e BOWEN, 1993).

Nesse âmbito, Ahmed e Rafiq (2003) elencam os cinco principais elementos do marketing interno: motivação e satisfação dos funcionários; orientação para o cliente e satisfação do cliente externo; integração; marketing como uma abordagem interna; e implementação de estratégias corporativas e operacionais específicas.

Assim, segundo Arnett *et al* (2002), o marketing interno apresenta tanto um foco interno (voltado para o funcionário) como um foco externo (voltado para o cliente). O MI é internamente focado porque envolve motivar, mobilizar e gerenciar funcionários. O foco externo, por sua vez, relaciona-se ao fato de o MI ser planejado para melhorar a forma como a empresa atende seus clientes. Como sugere Kotler (2000), o MI deve preceder o marketing externo uma vez que não faz muito sentido tentar ofertar um serviço de excelência antes de os funcionários da organização estarem prontos para fornecê-lo.

Pode-se considerar que os benefícios associados ao MI estão inter-relacionados. Por exemplo: Baixas taxas de *turn over* garantem menos *stress* aos funcionários. Uma vez que, quando uma pessoa deixa a organização, os empregados remanescentes responsabilizam-se pela execução das tarefas que, até então, cabiam ao funcionário que se ausentou. Até que uma nova pessoa seja contratada, ou treinada, o nível de *stress* pode aumentar; assim como a satisfação do funcionário com o trabalho pode reduzir (ARNETT *et al*, 2002).

Spinelli e Canavos (2000), por sua vez, sugerem que empregados mais satisfeitos respondem melhor às necessidades dos clientes individuais, o que aumenta o nível geral da satisfação dos clientes externos. Para Arnett *et al* (2002), o aumento da satisfação dos funcionários motiva os trabalhadores a serem mais engajados. Como resultado, eles são mais propensos a tomar ações que resultem no aumento da satisfação do cliente externo e, conseqüentemente, da rentabilidade.

Por fim, o modelo teórico proposto nesse artigo baseia-se no trabalho de Gounaris (2006), que trata da orientação para o mercado interno (OMI). Ressalta-se que, em sua origem, este modelo possui 3 dimensões primárias, 10 sub dimensões e 43 questões. A partir do conceito de marketing interno, Gounaris (2006) defende que as empresas precisam ser capazes de avaliar sua orientação para o mercado interno (para seus funcionários) e tomar, se necessário, ações corretivas; propondo um modelo empírico para a avaliação do grau de adoção da OMI das organizações. Para o presente trabalho, realizaram-se adaptações, conforme será detalhado no capítulo 3 deste estudo. O quadro 1 apresenta-se as 3 dimensões primárias e as 10 sub dimensões do modelo de Gounaris (2006).

		SUB DIMENSÕES			
DIMENSÕES	Geração de conhecimento sobre os funcionários	Identificação das expectativas dos funcionários	Situação do mercado de trabalho	Atenção aos grupos com necessidades comuns	Atenção ao público interno
	Disseminação do conhecimento sobre os funcionários	Comunicação entre chefias e funcionários		Comunicação entre chefias	
	Resposta ao conhecimento sobre os funcionários	Descrição do trabalho	Sistema de remuneração	Preocupação da chefia com empregados	Treinamentos

Quadro 1: Dimensões e sub dimensões da orientação para o mercado interno.

Fonte: Adaptado de Gounaris (2006).

3 METODOLOGIA

Considerando-se que o propósito do presente estudo é mensurar o impacto das ações de MI na satisfação dos funcionários da empresa selecionada, utilizou-se como método de pesquisa o modelo quantitativo descritivo com corte transversal.

Fora analisada uma amostra composta por profissionais dos setores administrativo/financeiro e de operações de uma empresa capixaba do setor industrial. De origem familiar e em processo de profissionalização, a referida

empresa está no mercado desde 1962 e é pioneira na fabricação de calçados infantis (para crianças de 0 a 3 anos) no Brasil. Atualmente, a organização como um todo possui cerca de 500 funcionários e exporta seus produtos (calçados, acessórios e brinquedos infantis) para mais de 44 países.

Por fim, a organização fora escolhida por aplicar ações de MI em sua principal unidade (localizada na região metropolitana da Grande Vitória, no ES). A seleção da amostra foi aleatória e utilizou-se o critério de que o respondente fosse funcionário e tivesse, pelo menos, 6 meses de atuação na empresa. Com isso, procurou-se garantir confiabilidade em relação às respostas.

Um questionário estruturado baseado no modelo de Gounaris (2006) fora utilizado na coleta de dados. Para o estudo em questão, duas sub dimensões deste modelo não foram utilizadas. Dado a natureza do negócio foi desconsiderada a sub dimensão relacionada à situação do mercado de trabalho (com 4 questões) e a sub dimensão relacionada à comunicação entre chefias (com 4 questões).

Desse modo, o questionário de pesquisa adaptado é formado por 36 questões, avaliando, no total, 8 sub dimensões. O mesmo, ainda, apresenta dois blocos de perguntas: o primeiro traz questões que caracterizam o perfil sócio demográfico da amostra e, o segundo, apresenta questões relacionadas às sub dimensões já apresentadas e à satisfação no trabalho. As questões sócio demográficas são apresentadas no quadro 2.

Idade	Até 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	Mais de 46 anos	
Gênero	Masculino	Feminino			
Grau Hierárquico	Operações	Administrativo	Gestão / Liderança	Outros	
Formação Acadêmica	Ensino Médio	Técnico	Graduação	Pós Graduação (Lato Senso)	Mestrado / Doutorado (Strito Senso)
Tempo de Serviço na Empresa Atual	De 6 meses até 1 ano	Mais de 1 até 2 anos	Mais de 2 até 3 anos	Mais de 3 até 4 anos	Mais de 4 anos
Localização	Grande Vitória / ES	Outros			

Quadro 2 - Questões sócio demográficas de caracterização da amostra.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 3, por sua vez, refere-se ao segundo bloco do questionário. Neste bloco, utilizou-se a escala de *Likert* (1967), que apresenta em seu modelo 5 níveis de concordância, conforme segue: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente. Desse modo, as declarações proporcionam a oportunidade de expressar respostas claras e sem ambiguidades.

Sub dimensões	Questões
Identificação de expectativas dos empregados	A empresa enfatiza o entendimento das minhas necessidades.
	Meu gestor e eu nos encontramos regularmente e, portanto, tenho chance de dizer o que espero da empresa.
	Durante o ano, nós preenchemos questionários sobre nossas necessidades e vontades com relação à empresa.
	Nossa gerência busca encontrar o que a empresa ou outras empresas privadas fazem para manter seus funcionários satisfeitos.
	Avaliar nossa satisfação no trabalho é uma importante tarefa para nosso gestor.
Atenção a grupos com necessidades comuns	Na empresa, os funcionários/sócios são identificados em grupos baseados nas características e necessidades individuais.
	Antes da introdução de qualquer mudança, as nossas peculiaridades são levadas em consideração.
	Os funcionários/sócios não são tratados exatamente da mesma forma. Necessidades individuais não são ignoradas.
	Nossas necessidades individuais são sistematicamente avaliadas na empresa.
Atenção ao público interno	Todas as decisões importantes relacionadas com políticas de recursos humanos são sempre adaptadas de acordo com nossas necessidades individuais.
	Políticas específicas de recursos humanos são sempre consideradas para grupos específicos de profissionais com necessidades em comum.
	Nenhuma ação é tomada, a não ser que seu impacto em grupos específicos de funcionários/sócios com necessidades comuns seja avaliado.
	As políticas relacionadas com recursos humanos não são aplicadas de forma uniforme para todos. Necessidades individuais são consideradas.
Comunicação entre chefia e empregados	Antes da mudança de qualquer política, meu gestor me informa passo a passo.
	Meu gestor ouve sinceramente os problemas que eu tenho durante a realização do meu trabalho.
	Meu gestor está sinceramente preocupado com os meus problemas pessoais que possam afetar minha produtividade.
	Meu gestor nunca está ocupado para falar comigo quando eu preciso dele.
	Meu gestor investe tempo me informando sobre minhas tarefas e meus objetivos.
Descrição adequada do	Minha descrição de cargo permite a satisfação de minhas necessidades e objetivos através do meu trabalho.

trabalho	Nada é designado para mim, a não ser que meu gestor e eu tenhamos acordado que eu possa realmente executar.
	As tarefas que eu sou designado me ajudam a progredir na minha carreira nesta organização.
	Meu gestor deve explicar o meu trabalho e tarefas que eu sou designado para os níveis mais elevados da administração.

Continua

Continuação

Sub dimensões	Questões
Sistema de remuneração	Quando eu faço algo de extraordinário eu sei que receberei algum prêmio ou bônus financeiro.
	Meu pagamento e o aumento anual são independentes da negociação com sindicato.
	Meu pagamento e o aumento anual estão relacionados com minhas qualificações e produtividade.
	Todos recebem um bônus anual conforme a sua produtividade.
	Meu pagamento e o aumento anual estão muito relacionados com os outros indivíduos com qualificação similar de trabalho na empresa ou em outra organização.
Preocupação da chefia com empregados	A alta gerência da empresa realmente se importa com nossos problemas.
	Nada é tão dispendioso para nossa alta gerência se for satisfazer necessidades específicas de grupos específicos de funcionários/sócios.
	A alta gerência considera realmente nossas necessidades individuais e executa políticas que refletem isso.
	A alta gerência é focada para solucionar nossos problemas e nos dá o suporte necessário para o nosso trabalho.
Treinamento	Nesta organização, treinamento é diretamente relacionado com as necessidades individuais de cada funcionário.
	Um funcionário novo terá suporte para aprender os requisitos do trabalho.
	Antes da implementação da maioria de mudanças nas regras do trabalho, nós sempre obtemos treinamento significativo considerando seus impactos nas nossas atividades diárias e descrição de trabalho.
	Se o funcionário/sócio é movimentado de um departamento para outro, ele terá treinamento sobre o novo trabalho por um período pré-específico de tempo.
Variável dependente	Eu me sinto satisfeito em trabalhar na empresa.

Quadro 3 – Questionário estruturado para avaliação de dimensões chaves em MI.

Fonte: Adaptado de Gounaris (2006).

Antes da distribuição dos questionários, realizou-se um pré-teste. O mesmo foi bem sucedido e o questionário seguiu para aprovação da área de Recursos Humanos da empresa selecionada. Na sequência, para a coleta dos dados da pesquisa, distribuíram-se os questionários, via internet, para o e-mail dos funcionários/sócios da empresa. Tanto o pré-teste quanto a distribuição do questionário foram realizados

por meios da ferramenta “*Googledocs*”. A coleta de dados foi efetuada entre os meses de dezembro de 2013 e janeiro de 2014. Foram obtidas 46 respostas.

Por fim, o tópico sobre a análise de dados contará com: caracterização da amostra (quantidade e proporções de cada categoria sócio demográfica); estatística descritiva (média e desvio padrão) e técnica de análise de dados (regressão linear múltipla).

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Caracterização da Amostra

O quadro 4 refere-se à caracterização da amostra, aos dados obtidos por meio das questões de perfil sócio demográfico do questionário.

IDADE	NÚMERO DE RESPONDENTES	PORCENTAGEM (%)
Até 25 anos	25	54
26 a 36 anos	15	33
36 a 45 anos	4	9
Mais de 46 anos	0	0
Outros	2	4
GENERO	NÚMERO DE RESPONDENTES	PORCENTAGEM (%)
Masculino	10	22
Feminino	36	78
GRAU HIERARQUICO	NÚMERO DE RESPONDENTES	PORCENTAGEM (%)
Operações	28	61
Administrativo	16	35
Gestão/Liderança	2	4
Outros	0	0
FORMAÇÃO	NÚMERO DE RESPONDENTES	PORCENTAGEM (%)
Ensino Médio	27	59
Técnico	8	17
Graduação	8	17
Pós Graduação (Lato Senso)	1	2
Mestrado (Stricto Senso)	0	0
Outros	2	4
TEMPO DE SERVIÇO NA	NÚMERO DE	PORCENTAGEM (%)

EMPRESA ATUAL	RESPONDENTES	
De 6 meses até 1 ano	9	20
Mais de 1 até 2 anos	8	17
Mais de 2 até 3 anos	8	17
Mais de 3 até 4 anos	8	17
Mais de 4 anos	10	22
Outros	3	7

Quadro 4 – Caracterização da amostra.
Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o perfil dos funcionários da organização em análise (indústria de calçados infantis), pode-se afirmar que o perfil da amostra obtida se aproxima do perfil de um funcionário típico. Entretanto, foram obtidas 46 respostas, sendo apenas 2 delas de gestores. A maioria dos respondentes possui até 25 anos (54%) e é do gênero feminino (78%). As proporções do grau hierárquico estão de acordo com a pirâmide hierárquica típica da indústria, sendo sua base larga e seu topo mais estreito. Nesse mesmo contexto, nota-se que a maior parte dos respondentes faz parte do nível operacional (61%).

De modo complementar, 59% dos respondentes possuem ensino médio e 17% ensino técnico. Quanto ao tempo de serviço, 56% dos respondentes atuam na empresa há mais de 2 anos.

4.2 Estatística Descritiva

A tabela 1 refere-se à estatística descritiva da amostra, apresentando médias e desvios padrão das variáveis independentes e a dependente.

Tabela 1 – Estatística descritiva da amostra.

Sub dimensão	Média	Desvio Padrão
Média Sub dimensão - Identificação de expectativas dos empregados	3,3375	0,99373
Média Sub dimensão - Atenção a grupos com necessidades comuns	2,8958	0,99177
Média Sub dimensão - Atenção ao público interno	3,0781	0,89347
Média Sub dimensão - Comunicação entre chefia e empregados	3,6208	1,09018
Média Sub dimensão - Descrição adequada do trabalho	3,6563	0,98341

Média Sub dimensão - Sistema de remuneração	2,5750	1,20751
Média Sub dimensão - Preocupação da chefia com empregados	2,7969	1,13533
Média Sub dimensão – Treinamento	3,4219	1,02256
VARIÁVEL DEPENDENTE	3,9375	1,13749

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável dependente (satisfação com o trabalho) apresenta média deslocada para direita (3,93) e medida de dispersão superior a um desvio padrão (1.13). Isto indica que, apesar de a média das respostas estar próxima do nível 4 da escala *Likert* (concordo parcialmente), não há um consenso.

Além disso, a média da variável “Satisfação com o trabalho” (3,93) está acima das médias das sub dimensões. Assim, pode-se afirmar que fatores externos à orientação para o mercado impactam a satisfação com o trabalho.

Nesse contexto, analisando-se os dados obtidos na pesquisa, observa-se que 69% dos entrevistados estão satisfeitos com seu trabalho (níveis 4 – concordo parcialmente - e 5 – concordo totalmente - da escala *Likert*), 17% são indiferentes e 13% estão insatisfeitos.

Médias e desvios padrão das variáveis independentes também são apresentadas no referido quadro. Assim, há uma variação das médias de 2,57 até 3,65. De modo geral, essas médias estão concentradas nos níveis 2 e 3 da escala *Likert* (discordo parcialmente e indiferente).

A sub dimensão “sistema de remuneração” apresentou a menor média (2,57), talvez pelo fato de a maioria dos respondentes ter até 25 anos e estar no início de suas carreias. Por sua vez, a sub dimensão “descrição adequada do trabalho” apresentou a maior média (3,65), provavelmente pelo fato de as tarefas operacionais serem previamente definidas e padronizadas.

A variável independente “Atenção ao público interno” apresentou o desvio padrão mais baixo, além de menor que 1 (0,89). O que sugere maior consenso nas respostas. Por outro lado, a variável “sistema de remuneração” apresentou o desvio padrão mais alto, com índice acima de 1 (1,20). O que sugere falta de consenso.

4.3 Correlação

A tabela 2 trata da correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Nesse contexto, verifica-se que todas as variáveis dependentes (sub dimensões) correlacionam-se positivamente e de modo significante com a variável dependente “Satisfação com o trabalho”.

Tabela 2 – Correlação.

		Identificação de expectativas dos empregados	Atenção a grupos com necessidades comuns	Atenção ao público interno	Comunicação entre chefia e empregados	Descrição adequada do trabalho	Sistema de remuneração	Preocupação da chefia com empregados	Treinamento	Satisfação com o trabalho (Y)
Identificação de expectativas dos empregados	Pearson Correlation	1								
	Sig. (2-tailed)									
	N	48								
Atenção a grupos com necessidades comuns	Pearson Correlation	,705**	1							
	Sig. (2-tailed)	,000								
	N	48	48							
Atenção ao público interno	Pearson Correlation	,760**	,740**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000							
	N	48	48	48						
Comunicação entre chefia e empregados	Pearson Correlation	,777**	,622**	,703**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000						
	N	48	48	48	48					
Descrição adequada do trabalho	Pearson Correlation	,778**	,618**	,738**	,878**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000					
	N	48	48	48	48	48				
Sistema de remuneração	Pearson Correlation	,602**	,688**	,606**	,550**	,522**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	48	48	48	48	48	48			
Preocupação da chefia com empregados	Pearson Correlation	,641**	,707**	,778**	,570**	,626**	,638**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	48	48	48	48	48	48	48		
Treinamento	Pearson Correlation	,504**	,699**	,644**	,660**	,637**	,608**	,585**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	
Satisfação com o trabalho (Y)	Pearson Correlation	,610**	,550**	,586**	,722**	,851**	,417**	,661**	,641**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Regressão Linear

A tabela 3 apresenta o resumo do modelo de regressão linear múltipla. O indicador R quadrado ajustado aponta que a variável dependente “satisfação com o trabalho” é 79% explicada pelos regressores apresentados (R quadrado ajustado = 0,79).

Quanto à validade do modelo, o teste ANOVA apresenta resultado significativo, logo, o modelo é válido. Além disso, F significativa é 0,000, sendo significativa com 99% de confiança ($p < 0,01$).

Além disso, as hipóteses de aleatoriedade, normalidade e homocedasticidade (pressupostos para a regressão) foram todas confirmadas em seus respectivos testes.

Tabela 3 - Resumo do modelo de regressão linear múltipla.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,910 ^a	,828	,792	,51823	,828	23,429	8	39	,000	1,988

a. Predictors: (Constant), HM, AM, FM, GM, EM, BM, CM, DM

b. Dependent Variable: Y

Testes de validez:

- **ANOVA: significativo**

- Teste de Aleatoriedade: Aceita a hipótese de aleatoriedade

- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Aceita hipótese de aderência a distribuição normal

- Teste de Homocedasticidade: Aceita a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a tabela 4 apresenta os níveis de significância de cada coeficiente do modelo proposto.

Tabela 4 – Coeficientes.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,360	,323		1,116	,271	-,293	1,013					
	Identificação de expectativas dos empregados	-,011	,159	-,009	-,068	,946	-,332	,311	,610	-,011	-,005	,229	4,363
	Atenção a grupos com necessidades comuns	-,014	,144	-,012	-,094	,925	-,305	,278	,550	-,015	-,006	,280	3,567
	Atenção ao público interno	-,484	,173	-,380	-2,800	,008	-,834	-,135	,586	-,409	-,186	,239	4,180
	Comunicação entre chefia e empregados	-,089	,161	-,085	-,551	,584	-,416	,238	,722	-,088	-,037	,184	5,423
	Descrição adequada do trabalho	1,024	,179	,885	5,728	,000	,662	1,386	,851	,676	,381	,185	5,408
	Sistema de remuneração	-,173	,094	-,183	-1,827	,075	-,364	,018	,417	-,281	-,121	,439	2,278
	Preocupação da chefia com empregados	,440	,116	,439	3,801	,000	,206	,675	,661	,520	,253	,330	3,027
	Treinamento	,273	,126	,246	2,176	,036	,019	,527	,641	,329	,145	,346	2,886

a. Dependent Variable: Y

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o modelo teórico de Gounaris (2006), o modelo estatístico apresentado no quadro 8 aponta que as sub dimensões “Atenção ao público interno” (CM), “Descrição adequada do trabalho” (EM), “Preocupação da chefia com empregados” (GM) e “Treinamento” (HM) estão correlacionadas com a satisfação no trabalho de modo significativo.

“Atenção ao público interno” (CM), “Descrição adequada do trabalho” (EM) e “Preocupação da chefia com empregados” (GM) foram significantes a 1% ($p < 0,01$). “Treinamento” (HM) foi significativa a 5% ($p < 0,05$).

A variável independente “Atenção ao público interno” (CM) apresentara coeficiente negativo, o que indica uma relação inversa com a variável dependente. Ou seja, pode provocar insatisfação com o trabalho.

As demais variáveis significantes, “Descrição adequada do trabalho” (EM), “Preocupação da chefia com empregados” (GM) e “Treinamento” (HM), apresentam coeficiente positivo, ou seja, relacionam-se positivamente com a variável dependente, podendo provocar satisfação com o trabalho.

Assim, pode-se concluir que a maioria dos empregados está satisfeita com seu trabalho (69% dos respondentes, média de 3,93); percebendo que há influência do marketing interno (MI) na satisfação com o trabalho (pelo menos considerando as sub dimensões “Atenção ao público interno”, “Descrição adequada do trabalho”, “Preocupação da chefia com empregados” e “Treinamento”).

Diferentemente do modelo teórico de Gounaris (2006), um dos resultados obtidos pela pesquisa refere-se ao fato de que tal influência pode ser negativa; uma vez que a variável “Atenção ao público interno” apresenta coeficiente negativo. Ou seja, pode provocar insatisfação com o trabalho, havendo uma relação inversa com a variável dependente. Essa variável refere-se às necessidades individuais, a quanto as mesmas são consideradas nas políticas e práticas da área de Recursos Humanos. Mesmo sendo esse um aspecto complexo a ser adotado pelas organizações, é importante ressaltar que o MI relaciona-se com o desenvolvimento da orientação para o cliente interno e com a motivação dos funcionários, independente das hierarquias e restrições departamentais. Desse modo, é papel de todos na organização propiciar o alcance da satisfação e, conseqüentemente dos resultados (GRONROOS, 1983).

Adicionalmente, a pesquisa indica que a percepção dos funcionários em relação à orientação para o mercado interno da empresa em análise está concentrada nos níveis 2 e 3 da escala de *Likert* (discordo parcialmente e indiferente). Assim, os respondentes têm a percepção de que a organização na qual atuam está pouco orientada para o mercado interno.

A média da variável “Satisfação com o trabalho” (3,93) - acima das médias das sub dimensões - e o indicador R quadrado ajustado (0,79) apontam que fatores externos à orientação para o mercado podem estar influenciando a satisfação com o trabalho dos funcionários da indústria em análise.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi identificar a percepção dos trabalhadores de uma empresa capixaba acerca da influência do marketing interno (MI) na satisfação com o trabalho. Assim, analisando-se os dados obtidos na pesquisa, observa-se que 69% dos entrevistados estão satisfeitos com seu trabalho, e que, considerando-se o modelo teórico de Gounaris (2006), apenas as sub dimensões “Atenção ao público interno”, “Descrição adequada do trabalho”, “Preocupação da chefia com empregados” e “Treinamento” da orientação para o mercado interno (OMI) influenciam a satisfação no trabalho de modo significativo.

Portanto, pode-se concluir que o modelo de Gounaris (2006) apresenta limitações quando aplicado na indústria. Conforme mencionado, apenas quatro sub dimensões foram significantes no teste de regressão do modelo; sendo que uma delas apresenta coeficiente negativo, ou seja, impacta negativamente a satisfação com o trabalho.

Todavia, destaca-se que o estudo foi realizado com apenas uma organização do setor industrial e que foram obtidas somente 46 respostas. Apesar da delimitação da amostra (composta apenas por profissionais dos setores administrativo/financeiro e de operações), essas são limitações da presente pesquisa.

Ainda nesse âmbito, apesar de o modelo de Gounaris (2006) ter sido originalmente testado no setor hoteleiro, o resultado deste estudo empírico, realizado na indústria, reforça a relação da orientação para o mercado interno com a satisfação com o trabalho.

Conforme discutido anteriormente, Arnett *et al* (2002) afirmam que o aumento da satisfação dos funcionários motiva os trabalhadores a serem mais engajados. Como resultado, eles são mais propensos a tomar ações que resultem no aumento da satisfação do cliente externo e, conseqüentemente, da rentabilidade. Considerando-se o índice de satisfação identificado (69%), pode-se afirmar que a adoção de estratégias de MI, de modo geral, vem contribuindo para o posicionamento atual da empresa no mercado local, assim como para sua competitividade no mercado

externo. O fato de a empresa exportar para mais de 44 países, por exemplo, reforça esse argumento.

Em resumo, quanto às contribuições acadêmicas, esse estudo revela que o marketing interno pode influenciar, positivamente (sub dimensões “Descrição adequada do trabalho”, “Preocupação da chefia com empregados” e “Treinamento”) e negativamente (sub dimensão “Atenção ao público interno”), a satisfação com o trabalho.

Conforme já mencionado, é relevante a existência de estudos acerca do MI; em contrapartida, poucas são as organizações que o aplicam na prática (RAFIQ e AHMED, 2000). Isso se explica, em especial, pela falta de clareza em relação ao conceito de MI (GOUNARIS et al., 2004). Assim, sob essa ótica, este estudo pode trazer contribuições práticas, ampliando a visão das organizações e dos gestores em relação ao MI, sendo esse o primeiro passo para um processo de adoção dessas práticas.

Não obstante, o conhecimento da influência do marketing interno na satisfação com o trabalho pode estimular outras organizações (que possuam similaridades com a organização pesquisada) a também desenvolver uma orientação seu mercado interno.

Além disso, com o intuito de se obter uma amostra estatisticamente mais representativa, sugere-se que os questionários sejam aplicados em uma amostra maior e que, além da operação, mais gestores sejam abordados. A participação de supervisores, coordenadores e gerentes de primeira linha é importante por serem eles os responsáveis pela implantação e difusão dos princípios do MI. Além disso, permitirá análises comparativas e segmentadas por público, viabilizando desenhos de estratégias corretivas e de melhorias mais assertivas para a organização.

O nível de escolaridade da maioria dos respondentes associado ao fato de que o conceito de MI não é algo tão claro, conforme discutido anteriormente, também são aspectos a serem considerados como limitadores para a pesquisa.

Por fim, apesar de a grande maioria dos empregados estar satisfeita com seu trabalho na organização, sugere-se que o grupo de funcionários indiferentes e insatisfeitos seja estudado com mais profundidade. Outras indústrias e outros setores da economia também poderiam ser abordados em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ABZARI, M.; GHUJALI, T. Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 4, p. p95, 2011.
- AHMED, P.; RAFIQ, M.; SAAD, N. Internal Marketing and the mediating role of organizational competencies. **Journal of Marketing**, 37 (9), 1221–1241, 2003.
- AHMED, P.K.; RAFIQ, M. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of Marketing**, 37(9), 2003.
- ARNETT, D. B.; LAVERIE, D. A.; MCLANE, C. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 43, n. 2, p. 87-96, 2002.
- BAKER, M. J.; HART, S. J. (Ed.). **The marketing book**. Routledge, 2008.
- BAKER, M.J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BERRY, L. L.; HENSEL, J. S.; BURKE, M. C. Improving retailer capability for effective consumerism response. **Journal of Retailing**, 52(3), 3-14, 1976.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The Journal of Marketing**, p. 23-37, 1993.
- DE FARIAS, S. A. Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. **Brazilian Business Review**, 7(2), 99-115, 2010.
- DONAVAN, D. T.; BROWN, T. J.; MOWEN, J. C. Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. **Journal of marketing**, p. 128-146, 2004.
- GEORGE, W. R. The Retailing of services: a challenging future. **Journal of Retailing**, Outono, p. 85-98, 1977.

GONZÁLEZ MIERES, C.; LÓPEZ SÁNCHEZ, J. Á.; SANTOS VIJANDE, M. L. Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning. **International Journal of Management**, 29(4), 403, 2012.

GOUNARIS S. P., Avlonitis G. J., Papastathopoulou P. Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical finding. **Eur J Mark**; 38(11/12):1481– 508, 2004.

GOUNARIS, S. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 19 Iss: 3 pp. 400 – 434, 2008.

GOUNARIS, S. Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. **European Journal of Marketing**, 44 (2), 1667-1699, 2010.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.

GRÖNROOS, C. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Helsingfors, Sweden: **Swedish School of Economics and Business Administration**, 1984.

GRÖNROOS, C., An applied service marketing theory. **European Journal of Marketing**.16 (7), 30-41, 1982.

GRONROOS C. Strategic management and marketing in the service sector. Marketing Science Institute, Report no 83-104. **Massachusetts' Marketing Science Institute**; 1983.

HAIR Jr., J.F. et al. Análise Multivariada de Dados. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

HARTLINE M.; FERRELL O.C. **The management of customer contact service employees: an empirical investigation**. J Mark 1996. 60(4):52 –70, 1996.

HESKETT, J. L. *et al.* Putting the service-profit chain to work. **Harvard business review**, v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.

KOTLER, P. et al. **Marketing management: The millennium edition**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000.

MINGOTI, S. A. Análise de dados através de métodos de estatística multivariada. Belo Horizonte: **Editores UFMG**, 2005.

MURRAY, J.G. The Importance of internal marketing. **Bankers Magazine**, p. 38-40,jul./ago, 1979.

PIERCY, N.F. and Morgan, N.A. Internal marketing strategy: managing the corporate environment for marketing. **Proceedings of the Annual Marketing Education Group Conference**, Glasgow. 404-424, 1989.

PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil. Internal marketing—The missing half of the marketing programme. **Long Range Planning**, v. 24, n. 2, p. 82-93, 1991.

RAFIQ M, Ahmed RK. Advances in internal marketing: definition, synthesis and extension. **J Serv Mark**; 14(6):449– 62, 2000.

SASSER, W.E; Arbeit, S.P. Selling jobs in the service sector. **Business Horizons**, 1976.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. The service organization: human resources management is crucial. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 4, p. 39-52, 1993.

SPINEILI, M. A.; CANAVOS, G. C. Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarter 4**. Vol. 41, No. 6, pp. 29-33, 2000.

THOMPSON, T. W.; BERRY, L. L.; DAVIDSON, P. H. **Banking tomorrow: managing markets through planning**. Nova York, NY: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.