

**ENDOMARKETING E CAPACIDADE ABSORTIVA: UM ESTUDO NA  
EMPRESA ZANELLA E ZANELLA FÁBRICA DE TIJOLOS***ENDOMARKETING AND ABSORPTIVE CAPACITY: A STUDY AT THE COMPANY  
ZANELLA AND ZANELLA FÁBRICA DE JOLOS*André Luiz Cazarotto Zanella<sup>1</sup>  
Morgana Secchi<sup>2</sup>**Resumo:**

A capacidade absorptiva e o endomarketing são formas de se conquistar e engajar o público interno da organização em prol do objetivo organizacional, pensando nisso, esse estudo teve como objetivo analisar a relação entre o endomarketing e a capacidade absorptiva na empresa Zanella e Zanella Fábrica de tijolos. Para isso foi realizada uma pesquisa aplicada, de campo, exploratória, descritiva com abordagem quantitativa. Participaram da pesquisa 12 funcionários da empresa Zanella e Zanella Fábrica de tijolos. Os dados foram coletados através de questionário online que foi dividido em três blocos: levantamento de perfil sociodemográfico, escala de endomarketing de Queirós (2014) e a escala de capacidade absorptiva de Flatten et al. (2011). Os dados foram analisados através de estatísticas descritivas. Os principais resultados indicam que os funcionários são do gênero masculino, a maior parte tem mais de três anos de empresa, e faz parte do setor de produção. Quanto aos níveis de endomarketing e de capacidade absorptiva percebe-se que existe uma tendência positiva em ambos os constructos. Quanto a relação entre endomarketing e capacidade absorptiva foi encontrado um resultado inusitado que foi a relação negativa entre as dimensões assimilação, transformação e exploração. As principais sugestões para a empresa são a disponibilização de feedback, promoção de eventos e confraternizações; e disponibilização de materiais para melhorias nos processos.

**Palavras chave:** Endomarketing; Capacidade absorptiva; Gestão de pessoas; Gestão.

**Abstract:**

Absorptive capacity and internal marketing are ways of winning over and engaging the organization's internal public in favor of the organizational objective. With this in mind, this study aimed to analyze the relationship between internal marketing and absorptive capacity in the company Zanella and Zanella Fábrica de bricks. To this end, applied, field, exploratory, descriptive research was carried out with a quantitative approach. 12 employees from the company Zanella and Zanella Fábrica de bricks participated in the research. Data were collected through an online questionnaire that was divided into three blocks: sociodemographic profile survey, internal marketing scale by Queirós (2014) and the absorptive capacity scale by Flatten et al. (2011). Data were analyzed using descriptive statistics. The main results indicate that the employees are male, most have been with the company for more than three years, and are part of the production sector. Regarding the levels of internal marketing and absorptive capacity, it is clear that there is a positive trend in both constructs. Regarding the relationship between internal marketing and absorptive capacity, an unusual result was found, which was the negative relationship between the dimensions of assimilation, transformation and exploration. The main suggestions for the company are providing feedback, promoting events and get-togethers; and provision of materials for process improvements.

**Keywords:** Endomarketing; Absorptive capacity; People management; Management.

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: [167670@upf.br](mailto:167670@upf.br)

<sup>2</sup> Professora orientadora. E-mail: [morganasecchi@upf.br](mailto:morganasecchi@upf.br)

Com o avanço tecnológico e a globalização cada vez mais presente em diversos setores do mercado é necessário a convergência dos esforços das organizações para criar vantagem competitiva em seu segmento, pois a cada novo processo de variações e transformações no mercado global torna-se essencial buscar formas de destaque e notoriedade para manter-se em pleno funcionamento diante das mudanças tecnológicas, sociais e econômicas. Para Vilchez et al. (2020), uma forma de obter um melhor desempenho é através do *endomarketing*.

Tendo em vista que o marketing é o processo pelo qual as empresas demonstram o seu valor para os clientes, assim como a construção de relacionamentos (KOTLER; ARMSTRONG, 2012), o endomarketing é o processo que compreende contratar, treinar e motivar os funcionários (KOTLER; KELLER, 2006), para gerar um estado emocional positivo de experiência de trabalho, tornando-o prazeroso (PALMA, 2005). O endomarketing entende que os funcionários colaboram para a construção do relacionamento empresa-cliente.

Por isso, que para adquirir confiança as empresas precisam entender e investir nos funcionários que atuam como uma das variáveis diretas da lealdade dos clientes para com a empresa (TORQUATO, 2010). Para de Alba Robledo (2013), o endomarketing é uma estratégia de diferenciação, desta forma, como os funcionários mostram-se positivos com relação ao seu trabalho, desempenham-no de forma mais eficaz, agregando qualidade. Vilchez et al. (2020), reforça que as organizações que apresentam interesse pelos colaboradores, adquirem de forma mútua a motivação e o respeito, favorecendo a empresa de diversas formas.

Uma forma de benefício que pode ser adquirida é o desenvolvimento da capacidade absorptiva. A capacidade absorptiva trata-se do “conjunto de rotinas e processos pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 186). Através da capacidade absorptiva a empresa pode adquirir conhecimento e transformá-lo em vantagem competitiva. A capacidade absorptiva divide-se em capacidade absorptiva potencial que compreende a fase de aquisição do conhecimento e assimilação; e capacidade absorptiva realizada que representa a transformação do conhecimento adquirido pela empresa e a sua aplicação que é realizada buscando adquirir vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Para Cassol et al. (2017), destacam que para uma empresa, independente do estilo da governança, estar em igualdade com o mercado competitivo, é extremamente necessário que ela desenvolva a capacidade absorptiva, tendo em vista suas necessidades e objetivos, não deixando de lado as capacidades externas e internas do ambiente, tornando-se assim uma organização capaz de agregar valor. A aquisição de conhecimento em uma organização pode surgir a partir de programas, cursos, treinamentos e eventos do governo, da comunidade, de empresas, de cooperativas, de sindicatos, etc.

De acordo com Vilchez et al. (2020), o endomarketing promove diversos benefícios vinculados ao comportamento organizacional como a capacidade absorptiva, porém, ainda não existem estudos que apresentem essa relação. Além disso, como a capacidade absorptiva reflete a capacidade de uma organização se adaptar a novos ambientes organizacionais (CASSOL et al., 2017), é interessante verificar como o endomarketing foi realizado durante o período pandêmico.

Desta forma, essa pesquisa investiga: Como o endomarketing influencia a capacidade absorptiva na empresa Zanella e Zanella Fábrica de tijolos? O objetivo geral é: analisar a relação entre o endomarketing e a capacidade absorptiva na empresa Zanella e Zanella Fábrica de tijolos. E, os objetivos específicos são: a) Apresentar o perfil dos

funcionários da empresa Zanella e Zanella Fábrica de tijolos; b) Verificar os níveis de endomarketing e de capacidade absorviva; c) Analisar a relação entre endomarketing e capacidade absorviva; d) Propor sugestões sobre ações que possam colaborar com o endomarketing e com a capacidade absorviva da empresa.

O trabalho se justifica, em decorrência a crescente competitividade do mercado, onde as diferentes formas de modelos organizacionais e clientes cada vez mais exigentes forçam as organizações a buscarem junto aos seus funcionários uma base sólida para desenvolver suas atividades, assim como encontrar formas de ampliar sua atuação no mercado (CASSOL et al., 2017). O endomarketing possibilita uma comunicação organizacional mais efetiva, tanto internamente quanto externamente, pois instaura uma identidade organizacional em todos os membros da organização (ALBERTI, 2020).

E na medida que o endomarketing se concentra em dar aos funcionários uma atenção especial, oportunizando o diálogo e a comunicação em todas as atividades organizacionais (Da Luz, de Lima e Minciotti (2017), a capacidade absorviva gera resultados positivos promovendo a competitividade perante o mercado (Santos et al. (2020), além de proporcionar o desenvolvimento de habilidades dos indivíduos e da organização.

Esse estudo conta com um capítulo de introdução, no qual é apresentado o problema de pesquisa, objetivos e justificativa do estudo. Na sequência o referencial teórico apresenta uma discussão sobre o endomarketing e sobre a capacidade absorviva nas organizações. O terceiro capítulo apresenta a metodologia que será utilizada na pesquisa, na sequência é apresentado o cronograma, as referências e o anexo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ENDOMARKETING

O endomarketing surge devido ao desenvolvimento da sociedade e da necessidade que as organizações de moldarem-se para atrair todos os clientes em potencial, desta forma os clientes internos e externos. De acordo com Fortuna (2018), o conceito de endomarketing é relativamente novo, seus primeiros registros foram realizados em 1975 por Bekin, e mesmo que alguns dos fundamentos já tivessem sido aplicados de forma estratificada, foi nesse período que ocorreu um realce sobre os colaboradores como parte importante das organizações. De acordo com Fortuna (2018), o endomarketing caracteriza-se pela aplicação das técnicas de marketing junto aos funcionários da empresa.

Para a American Marketing Association (2006), o endomarketing é definido como o marketing que é voltado aos funcionários, assegurando que eles adotem efetivamente os programas e políticas da empresa. Já a Associação Brasileira de Marketing (2015), define o termo como a proposta de trabalho de uma organização que dissemina as estratégias de marketing em todas as rotinas da organização, tendo em vista que todos os funcionários da empresa são clientes em potencial, assim como fornecedores de informações e imagem organizacional.

Para Gronroos (2003), o endomarketing começa a ser observado no Brasil por volta de 1995, onde começou a ser debatido como uma forma de atuação estratégica. No decorrer dos anos o endomarketing tornou-se uma alternativa estratégica que tem promovido vantagem competitiva para as organizações, tendo em vista que é

desenvolvida através do estímulo e valorização dos colaboradores (VILCHEZ et al., 2020).

Além disso, tendo em vista que os funcionários são agentes intermediários, responsáveis muitas vezes por fazer propaganda da empresa e atender os anseios dos clientes de forma indireta, o endomarketing promove a comunicação para que todas os membros organizacionais estejam bem informados e alinhados aos objetivos da organização, Kotler (2012, p. 679), reforça que “a empresa terá um marketing eficaz somente quando todos os funcionários se conscientizarem de que seu trabalho é criar, servir e satisfazer os clientes”.

De acordo com Bekin (1995), o objetivo do endomarketing é criar um clima organizacional saudável, fazendo com que os funcionários integram a identidade organizacional da empresa, assim como sua visão, valores e objetivos. “Havia sempre a necessidade de rever atitudes, valores, de envolver e comprometer funcionários, de integrar setores, de incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um”. (BEKIN, 1995 p. 108).

Bekin (1995, p. 60) ainda apresenta três premissas do endomarketing:

- 1) estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- 2) funcionários tem expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3) excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinha nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa. Estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder o marketing externo.

Como no endomarketing os colaboradores são vistos como clientes internos, as ações de marketing para este público, devem ser pensadas e desenvolvidas estrategicamente, pois, da mesma forma que o marketing desenvolve suas ações ao público externo buscando transparecer a qualidade, percepção, diferencial e valorização para atrair e fidelizar os clientes, o endomarketing atua junto aos funcionários para promover a visão de que para a empresa atingir seus objetivos é necessário que cada um faça sua parte, seja cumprindo corretamente os horários de trabalho, tendo empatia pelos demais membros da organização, promovendo um bom clima organizacional, como perceber-se como uma peça fundamental na construção de uma convergência de valores e serviços que atendam a um grande público externo (FORTUNA, 2018).

De acordo com Brum, (1994), alguns sinais de que a empresa não tem praticado o endomarketing são: falta ao trabalho; adiamento de tarefas; excesso de telefonemas pessoais em horário de expediente; dificuldades no relacionamento com os colegas; simples ato de olhar para o relógio de cinco em cinco minutos. O autor ainda reforça que:

A relação entre o capital e o trabalho é a estrutura básica de qualquer sociedade humana. No Brasil, o emprego sempre foi colocado como um favor prestado pelo capital ao trabalho. Hoje, no entanto, essa ideia de favor parece estar invertida: os empresários é que precisam da boa vontade de seus empregados (BRUM, 1998, p. 7).

Por isso que obter uma forte relação entre o marketing e o endomarketing, serve para instruir os colaboradores o que o cliente externo necessita, e por consequência aprimorando o atendimento na medida que compartilham de uma visão estratégica. Por isso que Bekin (2004, p. 6), afirma que “para melhores resultados, você precisa mobilizar seu público interno, e dar-lhe uma razão pela qual trabalhe”. Para que o endomarketing possa propiciar à organização uma vantagem competitiva, é necessário que a comunicação interna seja desenvolvida com qualidade. O próximo capítulo apresenta como deve ser realizada a comunicação interna.

### **2.1.1 Comunicação interna**

A comunicação é um dos principais meios pelo qual o endomarketing transmitido aos funcionários, Torquato (2010, p. 55), indica que a comunicação interna deve ser capaz de: “gerar consentimento e produzir aceitação, é vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas”. A comunicação interna detém a capacidade de rapidamente promover a compreensão sobre a visão geral da organização, assim como seu plano e metas que necessitam ser alcançadas com seu público interno e externo. E nesse sentido o público interno serve como agente multiplicador de informações, seja na sua família, com as pessoas do seu convívio profissional e social, “o empregado será um porta voz da organização, de forma positiva ou negativa influencia o engajamento da empresa, sua credibilidade e confiança com seus produtos ou serviços (KUNSCH, 2003, p. 159).

No meio organizacional é imprescindível adotar uma comunicação assertiva, tendo em vista que existem duas formas de realizar a comunicação interna: a comunicação formal e a comunicação informal. A comunicação formal é realizada pelos meios oficiais da empresa que podem ser impressos ou eletrônicos, e são constituídos por normas, política, boas práticas de produção e prevenção de acidentes, dentre outras (PEREZ, 2010). A comunicação formal pode ocorrer por meios de comunicação ou por seus emissores, é através da comunicação formal que os colaboradores tomam conhecimento das normas da empresa, bem como suas atribuições, direitos e deveres e também sua posição na estrutura hierárquica da organização.

A comunicação informal, por outro lado, não tem um corpo definido, pois ela pode ser realizada durante o expediente da organização, fora do expediente, online, presencial, escrita e de muitas outras formas. Essa comunicação por vezes apresenta os sentimentos que o trabalhador tem com a empresa, como por exemplo: insatisfação, alegria, raiva, empatia, acolhimento e motivação (PEREZ, 2010).

De acordo com Torquato (1986, p. 55) a comunicação informal compreende as expressões dos funcionários que não são controladas pela administração, pois sua “manifestação espontânea da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia de grupinhos”, e mesmo que a comunicação formal seja eficiente, mesmo assim comunicações informais existirão.

Tendo em vista que o endomarketing, assim como a comunicação interna visam obter apoio dos funcionários nas organizações, a capacidade absorptiva os prepara para adquirirem novos conhecimentos que poderão trazer vantagem competitiva e uma equipe de trabalho com melhores qualidades e conhecimentos. Desta forma, o próximo capítulo apresenta o referencial teórico acerca da capacidade absorptiva.

## 2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

As capacidades dinâmicas demonstram a capacidade de uma empresa realizar determinadas atividades com sucesso, além da capacidade de responder adequadamente a um ambiente em mudança (IFEANYIEZE et al., 2021). Capacidades dinâmicas também são definidas como “a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com o ambiente em rápida mudança” (TEECE et al., 1997, p. 512). De acordo com Ifeanyieze et al. (2021) e Asogwa et al. (2020), devido ao dinamismo do mundo dos negócios, os pesquisadores utilizam-se da teoria das capacidades dinâmicas para compreender o impacto da capacidade de absorção das empresas.

A teoria das capacidades dinâmicas propicia estrutura suficiente para testar o impacto da capacidade de absorção das empresas no desempenho dos negócios, propiciando compreensão e desenvolvimento de setores como o estoque de conhecimento, desempenho corporativo e vantagem competitiva (IFEANYIEZE et al., 2021), além disso fornece uma visão estratégica eficaz de negócio (SANTOS et al., 2021). Desta forma as capacidades dinâmicas auxiliam as empresas na exploração de oportunidades de negócios (CIRJEVSKIS, 2019).

Percebe-se que as capacidades dinâmicas permitem que as organizações se reconstruam e adaptem seus recursos e competências de acordo com o ambiente organizacional que é instável e está em rápida mudança tecnológica (TEECE et al., 1997; SANTOS et al., 2021). As capacidades dinâmicas apresentam diversas abordagens, destacando duas linhas de atuação: uma ligada ao conjunto de habilidades, comportamento e capacidades da organização e outra referente ao conjunto de rotinas e processos (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), a mais utilizada das capacidades dinâmicas é a capacidade absorptiva.

Sustentada pela teoria das capacidades dinâmicas a capacidade absorptiva foi introduzida no estudo de Cohen e Levinthal (1990), para os autores a capacidade absorptiva refere-se à capacidade de valorizar, assimilar e aplicar o conhecimento para fins comerciais, sendo que é um processo fundamental para a inovação. Mais tarde, Zahra e George (2002, p. 186), redefiniram o conceito de capacidade absorptiva como o “conjunto de rotinas e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”. De acordo com Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva dispõem de um conjunto de habilidades que promove o conhecimento necessário para a compreensão de diversas dimensões que irão abranger a capacidade de reconhecer valor, de assimilar e de aplicar conhecimento presentes no estudo de Cohen e Levinthal (1990).

Para Ifeanyieze et al. (2021) e Mariano e Casey (2015), na atualidade a capacidade absorptiva guia as empresas para que absorvam novos conhecimentos que ampliem os conhecimentos, experiências ou treinamentos preexistentes. Tal acúmulo de conhecimento aumenta o potencial de aprendizagem futuro (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Os achados de Zanandrea et al (2021) e Santos et al. (2021), comprovam que os ativos vinculados ao conhecimento propiciados pela capacidade de absorção são intimamente ligados à inovação, porém, Micheels e Nolan (2016), alertam que mesmo que a organização esteja disposta a adotar uma inovação a sua capacidade de assimilar e explorar essa inovação pode limitar a o sucesso na adoção.

Percebe-se que os indivíduos absorvem conhecimento por uma ampla variedade de fontes, e à medida que acumulam conhecimentos as empresas ganham mais compreensão do ambiente, proporcionando aptidão para aproveitar oportunidades de empreendedorismo corporativo (RANDOLPH; LI; DASPIT, 2019; LIAO; WELSCH; STOICA, 2003). De acordo com Kotlar et al. (2020), a capacidade de absorção potencial de uma organização é a compreensão de bases de conhecimento amplas com potencial de exploração, que leva em conta a incerteza sobre o escopo e a complexidade do conhecimento externo (ZAHRA; GEORGE, 2002). Percebe-se que as capacidades subjacentes (Realizadas) se concentram em torno da tomada de decisão que permitem identificar e avaliar se o conhecimento externo obtido serve para aprimorar a análise, processamento, interpretação e compreensão de informações (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Após a obtenção do conhecimento é necessária a integração do conhecimento adquirido e a reconstrução do conhecimento existente, mas isso está intimamente vinculado às capacidades da empresa para refinar, estender e alavancar sua base de conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002). Para que a integração do conhecimento ocorra perfeitamente é necessária a exploração das quatro dimensões da capacidade absorptiva que são: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002). Diferentes estudos apresentam as dimensões de formas distintas, mas com o mesmo sentido, como pode-se perceber a partir do Quadro 1.

**Quadro 1 – Dimensões da capacidade absorptiva.**

DIMENSÕES	FASES DA CAPACIDADE ABSORTIVA
CAPACIDADE POTENCIAL	<p>Aquisição:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Capacidade de uma empresa para identificar e adquirir conhecimento gerado externamente, o que é fundamental para suas operações. Trata-se do esforço despendido na aquisição de conhecimento de rotinas. Há três atributos que podem influenciá-la: intensidade, velocidade e direção” (MINETTO SZNITOWSKI et al., 2020, p. 553).</li> <li>- “Representa a habilidade da firma em identificar os conhecimentos gerados externamente que impactem as suas atividades” (SANTOS et al., 2020, p. 5).</li> </ul>
	<p>Assimilação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Rotinas e processos da empresa que permitem analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas a partir de fontes externas. Ideias e descobertas que ultrapassam a zona de pesquisa de uma empresa são ignoradas porque, para a empresa, não é fácil compreendê-las” (MINETTO SZNITOWSKI et al., 2020, p. 553).</li> <li>- “Capacidade de análise, processamento, interpretação e entendimento das informações obtidas por meio das fontes externas” (SANTOS et al., 2020, p. 5).</li> </ul>
CAPACIDADE REALIZADA	<p>Transformação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Capacidade de uma empresa para desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente e com novos conhecimentos adquiridos e assimilados” (MINETTO SZNITOWSKI et al., 2020, p. 553).</li> <li>- “Habilidade pela qual a organização, baseada nos conhecimentos assimilados, redefine ações a partir da combinação dos conhecimentos novos com os previamente existentes. Essa dimensão tem papel fundamental na identificação de novas oportunidades e na alteração da forma como a organização se relaciona com o entorno” (SANTOS et al., 2020, p. 5).</li> </ul>

	<p>Exploração:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- “Capacidade organizacional baseada em rotinas que permitem às empresas aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações” (MINETTO SZNITOWSKI et al., 2020, p. 553).</li><li>- “Habilidade de refinar e aproveitar dos conhecimentos assimilados” (SANTOS et al., 2020, p. 5).</li></ul>
--	--

Fonte: Dados de pesquisa.

A partir do Quadro 1 é possível perceber que a capacidade absorptiva se divide em capacidade potencial e realizada, a capacidade potencial é a capacidade de adquirir e assimilar um novo conhecimento, já a capacidade realizada é onde o conhecimento adquirido será transformado e explorado para se adquirir uma vantagem competitiva (SANTOS; ROLDAN; LOO, 2021; GELLYNCK, 2015; JANSEN et al., 2005). Para Pipatanantakurn e Ractham (2022), a capacidade absorptiva potencial torna a organização receptiva a novos conhecimentos e a capacidade absorptiva realizada potencializa o conhecimento absorvido. De acordo com Zahra e George (2002), o constructo deve ser compreendido a partir de duas naturezas e de quatro capacidades específicas e complementares que juntas integram a capacidade absorptiva do conhecimento.

De acordo com Santos et al. (2020), a capacidade absorptiva de uma organização depende dos seus integrantes, pois na medida que reconhecem e absorvem conhecimentos externos são capazes de promover avanço nas estratégias competitivas. Fuchs et al. (2016) indicam que:

“[...] a capacidade absorptiva total da firma dependerá da articulação previamente desenvolvida nas rotinas e processos, para facilitar sua disseminação e cooperação entre as pessoas na organização, no sucesso continuado de geração de mudanças e adaptações” (FUCHS et al., 2016, p. 150).

Santos et al. (2021), afirma que a capacidade absorptiva em um nível individual pode aperfeiçoar o processo de aprendizagem quando já possui algum conhecimento sobre o tema explorado. Desta forma, é imprescindível que a habilidades e conhecimentos dos indivíduos da organização sejam ampliados para que a capacidade absorptiva individual seja desenvolvida ampliando a exploração de conhecimento externo (SANTOS et al., 2021). Por isso que o estudo das capacidades absorptivas investiga também as redes de relacionamento por meio de mecanismos de integração para entender como os conhecimentos são conectados, transmitidos e compartilhados dentro e fora das organizações (PIPATANANTAKURN; RACTHAM, 2022).

Para Santos et al. (2020) e Lowik et al. (2016), são as características individuais e coletivas de uma equipe que possibilitam a construção do conhecimento organizacional, tratando-se de um fenômeno complexo que vai incluir interações entre indivíduos ou organizações em seu desenvolvimento. Por isso acredita-se que a capacidade absorptiva de uma organização depende fortemente das habilidades e do conhecimento dos seus membros, sendo um componente determinante para o compartilhamento de conhecimento em uma organização (TIAN; SOO, 2014).

Tendo em vista o referencial teórico apresentado, percebe-se que tanto o endomarketing, quanto a capacidade absorptiva são peças fundamentais para se adquirir



vantagem competitiva, qualificação de pessoal e propiciar um clima organizacional saudável. No capítulo seguinte será apresentada a metodologia de estudo.

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é classificada como aplicada, na medida que seu objetivo é construir conhecimento para a aplicação prática, na empresa investigada. Para Gil (2010), a pesquisa aplicada busca resolver algum problema específico, geralmente envolve a discussão dos problemas. Pode ser considerada também como uma pesquisa de campo, pois procura aprofundar o conhecimento sob as questões propostas em determinadas características da população segundo variáveis determinadas (GIL, 2010). A pesquisa é exploratória e descritiva; descritiva pois irá descrever os aspectos relativos ao endomarketing e capacidade absorptiva de determinada população, e exploratória, pois apresenta uma visão aprofundada do contexto do trabalho (GIL, 2010). Tais escolhas possibilitam atingir o objetivo geral que é analisar a relação entre o endomarketing e a capacidade absorptiva na empresa Zanella e Zanella Fábrica de tijolos, promovendo conhecimento e possibilitando adotar uma nova postura organizacional.

Foi adotada neste estudo a abordagem quantitativa, de acordo com Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa promove a quantificação dos dados, por meio dos dados podem ser realizadas inferências com base nos recursos da estatística, como a porcentagem, a média e o desvio-padrão e a correlação.

A população deste estudo foi composta por 12 respondentes, os quais aceitaram participar da pesquisa. Os dados foram coletados através de questionário *online* pela plataforma *google forms* no mês de setembro de 2023. O questionário foi dividido em três blocos: o primeiro destina-se ao levantamento de perfil sociodemográfico dos funcionários, o segundo é a escala de endomarketing de Queirós (2014), porém foi utilizada a versão Fortuna (2018), que apresenta mais elementos observáveis e o terceiro bloco é a escala de capacidade absorptiva de Flatten et al. (2011), que foi validada para utilização no Brasil por Engelman et al. (2016).

O primeiro bloco compreende as questões de perfil, tanto pessoal como profissional, dessa forma as respostas foram observadas por elementos, como por exemplo tempo de empresa e idade. Já o segundo bloco que é composto pela escala de endomarketing de Queirós (2014), adaptada por Fortuna (2018), apresenta uma lista de 28 afirmativas que é respondida através da escala Likert de 5 pontos, servindo para avaliar o nível de concordância com as afirmações da seguinte forma: de 1, que significa que discorda totalmente para 5, que significa que concorda totalmente. Por fim o bloco três é composto pela escala de capacidade absorptiva de Flatten et al. (2011), validada por Engelman et al. (2016), nesta escala são realizados 14 questionamentos divididos entre os elementos da capacidade absorptiva (Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração), assim como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2 – Questionário semiestruturado**

Base teórica	Elemento investigado	Questões
Queirós (2014); Fortuna (2018)	Endomarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho;</li> <li>• A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa incentivam os colaboradores a trabalharem em equipe;</li> <li>• A organização oferece aos seus colaboradores uma visão em que podem acreditar;</li> </ul>

## Curso de Administração

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização recompensa os esforços dos seus colaboradores que desempenham um serviço de excelência;</li> <li>• A organização tem a flexibilidade para ajustar as diferentes necessidades dos seus colaboradores;</li> <li>• A organização comunica aos seus colaboradores a importância das suas funções nos seus serviços;</li> <li>• A administração comunica, de forma adequada, a visão da organização;</li> <li>• Nesta organização, os colaboradores estão devidamente treinados para realizar as suas funções nos respetivos serviços.</li> <li>• Nesta organização é dada grande ênfase à comunicação com os colaboradores.</li> <li>• A organização vê o desenvolvimento de novas aptidões e o aumento do conhecimento por parte dos colaboradores como um investimento e não um custo.</li> <li>• A gestão da organização mede e recompensa o desempenho dos seus colaboradores que mais contribuem para que a visão da organização se concretize.</li> <li>• A organização ensina os seus colaboradores acerca do “porquê fazer as coisas” e não apenas “como fazer as coisas”.</li> <li>• A gestão da organização utiliza informações recolhidas dos colaboradores para melhorar os seus empregos, e para desenvolver a estratégia da organização.</li> <li>• Nesta organização, a gestão reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano e procura as suas expectativas futuras, em relação aos seus empregos.</li> <li>• A minha organização oferece-nos oportunidades e promoções.</li> <li>• A minha organização respeita os seus colaboradores.</li> <li>• A minha organização tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável.</li> <li>• A minha organização tem canais suficientes para comunicação entre gestores e colaboradores.</li> <li>• Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa organização ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de e-mail ou caixa de sugestões.</li> <li>• O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da organização relacionadas com o nosso trabalho.</li> <li>• A minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade.</li> <li>• O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.</li> </ul>
Flatten et al. (2011); Engelman et al. (2016)	Capacidade Absortiva - Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa.</li> <li>• Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor.</li> <li>• Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores.</li> </ul>
	Capacidade Absortiva - Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas.</li> <li>• Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas.</li> <li>• Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas.</li> <li>• Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas.</li> </ul>
	Capacidade Absortiva - Transformação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente.</li> <li>• Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias.</li> <li>• Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho.</li> </ul>
	Capacidade Absortiva - Exploração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos.</li> <li>• Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos.</li> <li>• Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.</li> </ul>

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

A análise e interpretação dos dados foi realizada através de estatísticas descritivas, como média, moda, mediana e desvio padrão. Também foi realizada a análise de frequência de cada um dos índices e a análise de correlação entre as variáveis.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

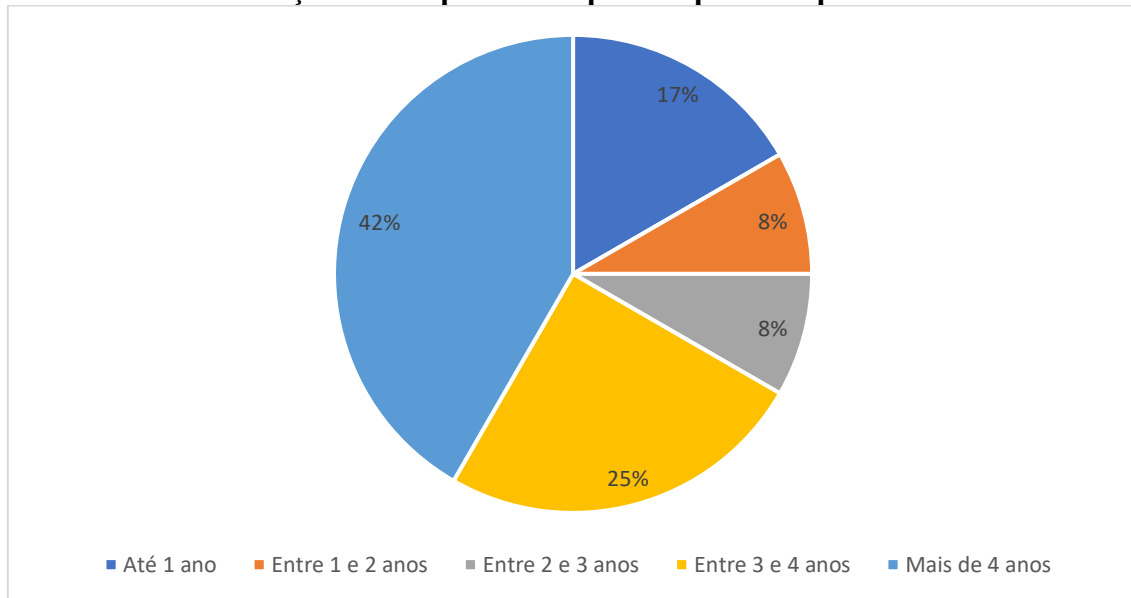
Os resultados são apresentados em quatro momentos. Inicialmente será apresentado o perfil de respondentes, na sequência a análise referente ao endomarketing e capacidade absorptiva dos respondentes, e por fim será apresentada a relação entre o endomarketing e capacidade absorptiva.

### 4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa Zanella e Zanella fábrica de tijolos foi fundada no ano de 1965, sendo de origem familiar, tendo passado já por 3 proprietários, de pai para filho, e produz tijolos cerâmicos furados e maciços. Tem uma atuação regional em todo o norte do estado do Rio Grande do Sul, os funcionários são divididos em três setores: produção, carregamento e entregas. A organização conta com cerca de 22 colaboradores fixos e atende a Constantina e a toda a região Norte do Estado do Rio Grande do Sul, produzindo em torno de 400 mil tijolos por mês.

### 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Comparam a amostra do estudo 12 funcionários da empresa, todos do gênero masculino, conforme o Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por tempo de empresa**


Fonte: Dados de pesquisa.

Referente ao tempo de empresa 5 funcionários tem mais de 4 anos (42%), 3 funcionários tem entre 3 e 4 anos de empresa (25%) e 2 funcionários tem menos de um ano de empresa (17%), apenas um funcionário em cada uma das outras dimensões que são ter entre 1 e 2 anos e ter entre 2 e 3 anos de trabalho na empresa.

Quanto a sua função a pesquisa abordou todos os três segmentos da empresa. A produção foi o segmento mais representativo da amostra com 4 oleiros (33%), 2 ajudantes de oleiro (17%), 1 fogueira (8%) e o Gerente de produção (8%). O setor de carregamento foi representado pelo gerente de carregamento (8%) e pelo operador de empilhadeira (8%). E por fim, o setor de entregas foi representado por 2 motoristas (17%). Tendo em vista o perfil dos funcionários da Zanella e Zanella Fábrica de tijolos, analisa-se na sequência o endomarketing dos funcionários.

#### 4.2 ANÁLISE DO ENDOMARKETING

O endomarketing é o marketing que é voltado aos funcionários, assegurando que eles adotem efetivamente os programas e políticas da empresa (American Marketing Association, 2006). Por isso, torna-se importante que os funcionários absorvam as propostas de marketing em todas as rotinas da organização, tendo em vista que os funcionários da empresa são fornecedores de informações e imagem organizacional.

Dessa forma, no Quadro 3 são apresentadas as respostas dos funcionários sobre o endomarketing de acordo com as indicações de Queirós (2014) e Fortuna (2018).

**Quadro 3 – Respostas sobre endomarketing**

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
-----------	---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

## Curso de Administração

1. A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho;	-	-	-	10 (83%)	2 (17%)
2. A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa incentivam os colaboradores a trabalharem em equipe;	-	2 (17%)	1 (8%)	7 (58%)	2 (17%)
3. A organização oferece aos seus colaboradores uma visão em que podem acreditar;	-	1 (8%)	-	8 (67%)	3 (25%)
4. A organização recompensa os esforços dos seus colaboradores que desempenham um serviço de excelência;	-	1 (8%)	5 (42%)	5 (42%)	1 (8%)
5. A organização tem a flexibilidade para ajustar as diferentes necessidades dos seus colaboradores;	-	-	3 (25%)	7 (58%)	2 (17%)
6. A organização comunica aos seus colaboradores a importância das suas funções nos seus serviços;	-	-	-	10 (83%)	2 (17%)
7. A administração comunica, de forma adequada, a visão da organização;	-	1 (8%)	1 (8%)	9 (75%)	1 (8%)
8. Nesta organização, os colaboradores estão devidamente treinados para realizar as suas funções nos respetivos serviços.	-	2 (17%)	2 (17%)	6 (50%)	2 (17%)
9. Nesta organização é dada grande ênfase à comunicação com os colaboradores.	-	2 (17%)	2 (17%)	7 (58%)	1 (8%)
10. A organização vê o desenvolvimento de novas aptidões e o aumento do conhecimento por parte dos colaboradores como um investimento e não um custo.	-	2 (17%)	-	7 (58%)	3 (25%)
11. A gestão da organização mede e recompensa o desempenho dos seus colaboradores que mais contribuem para que a visão da organização se concretize.	-	1 (8%)	4 (33%)	6 (50%)	1 (8%)
12. A organização ensina os seus colaboradores acerca do “porquê fazer as coisas” e não apenas “como fazer as coisas”.	-	-	2 (17%)	6 (50%)	4 (33%)
13. A gestão da organização utiliza informações recolhidas dos colaboradores para melhorar os seus empregos, e para desenvolver a estratégia da organização.	-	-	2 (17%)	8 (67%)	2 (17%)
14. Nesta organização, a gestão reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano e procura as suas expectativas futuras, em relação aos seus empregos.	-	3 (25%)	2 (17%)	5 (42%)	2 (17%)
15. A minha organização oferece-nos oportunidades e promoções.	-	5 (42%)	2 (17%)	3 (25%)	3 (25%)

## Curso de Administração

16. A minha organização respeita os seus colaboradores.	-	-	-	9 (75%)	3 (25%)
17. A minha organização tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável.	-	-	-	7 (58%)	5 (42%)
18. A minha organização tem canais suficientes para comunicação entre gestores e colaboradores.	2 (17%)	5 (42%)	-	5 (42%)	2 (17%)
19. Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa organização ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de e-mail ou caixa de sugestões.	1 (8%)	5 (42%)	2 (17%)	4 (33%)	-
20. O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da organização relacionadas com o nosso trabalho.	-	-	1 (8%)	9 (75%)	2 (17%)
21. A minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade.	1 (8%)	5 (42%)	2 (17%)	3 (25%)	1 (8%)
22. O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.	-	-	-	11 (92%)	1 (8%)

Fonte: Dados de pesquisa.

De acordo com as respostas apresentadas no Quadro 3, nas questões relacionadas a comunicação tiveram resultados positivos como nas questões “A organização comunica aos seus colaboradores a importância das suas funções nos seus serviços” e “A gestão da organização utiliza informações recolhidas dos colaboradores para melhorar os seus empregos, e para desenvolver a estratégia da organização”, que demonstram uma comunicação assertiva em determinados aspectos, mas ao mesmo tempo nas questões “A minha organização tem canais suficientes para comunicação entre gestores e colaboradores” e “Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa organização ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de e-mail ou caixa de sugestões” percebe-se que ainda existe uma dificuldade quanto a comunicação do funcionário com a gestão. Dessa forma, acredita-se que a comunicação da gestão com o funcionário é eficiente e eficaz, porém a comunicação do funcionário com a gestão precisa ser revista, para que os funcionários possam colaborar de maneira mais efetiva.

Quanto à qualificação e treinamento existe uma tendência positiva nas respostas, especialmente na questão “A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho”, porém, em todas as demais existiram divergências como nas questões “A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa incentivam os colaboradores a trabalharem em equipe”, “Nesta organização, os colaboradores estão devidamente treinados para realizar as suas funções nos respetivos serviços”, “A organização vê o desenvolvimento de novas aptidões e o aumento do conhecimento por parte dos colaboradores como um investimento e não um custo” e “A minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas”, nessas questões pelo menos dois funcionários discordaram das

afirmativas, mostrando que ainda existe espaço para qualificar o trabalho dos funcionários, o que pode ser desenvolvido no sentido de desenvolver o senso de pertencimento e identidade organizacional.

Com relação as formas de recompensa e promoções ainda existe espaço para melhora, nesse segmento os funcionários mostraram que não estão completamente satisfeitos, em especial na questão “A minha organização oferece-nos oportunidades e promoções” foi registrado um maior volume na opção discordo, nas demais como “A organização recompensa os esforços dos seus colaboradores que desempenham um serviço de excelência” e “A gestão da organização mede e recompensa o desempenho dos seus colaboradores que mais contribuem para que a visão da organização se concretize” ocorreu uma distribuição entre discordo e concordo totalmente, com maior representatividade nas opções não concordo nem discordo e concordo respectivamente.

Observando aspectos organizacionais gerais percebe-se através das afirmativas “A organização tem a flexibilidade para ajustar as diferentes necessidades dos seus colaboradores”, “A minha organização respeita os seus colaboradores” e “A minha organização tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável”, que a empresa se esforça para proporcionar uma vivência agradável para seus funcionários no ambiente organizacional. Relacionando-se ao futuro da empresa como nas questões “A organização oferece aos seus colaboradores uma visão em que podem acreditar” e “Nesta organização, a gestão reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano e procura as suas expectativas futuras, em relação aos seus empregos”, os funcionários mostram uma tendência positiva, onde entendem e compartilham a visão organizacional, mas ainda existe espaço para melhoria. Neste sentido, acredita-se que a melhoria pode estar ligada a comunicação no sentido de o funcionário comunicar a gestão sobre alguma necessidade que possa ser sanada no futuro.

Percebe-se que as questões relacionadas especificamente á gestão como “O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da organização relacionadas com o nosso trabalho” e “O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho”, em ambas as questões não foi registrada a tendência negativa (discordância), mostrando que com relação a liderança os funcionários estão satisfeitos. No Quadro 4 são apresentadas as estatísticas descritivas acerca de cada uma das afirmativas.

**Quadro 4 – Estatísticas descritivas sobre endomarketing**

Variáveis	Média	Mediana	Moda
A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho;	4,17	4,0	4
A avaliação do desempenho e os sistemas de recompensa incentivam os colaboradores a trabalharem em equipe;	3,75	4,0	4
A organização oferece aos seus colaboradores uma visão em que podem acreditar;	4,08	4,0	4
A organização recompensa os esforços dos seus colaboradores que desempenham um serviço de excelência;	3,50	3,5	4
A organização tem a flexibilidade para ajustar as diferentes necessidades dos seus colaboradores;	3,92	4,0	4
A organização comunica aos seus colaboradores a importância das suas funções nos seus serviços;	4,17	4,0	4
A administração comunica, de forma adequada, a visão da organização;	3,83	4,0	4
Nesta organização, os colaboradores estão devidamente treinados para realizar as suas funções nos respetivos serviços.	3,67	4,0	4

## Curso de Administração

Nesta organização é dada grande ênfase à comunicação com os colaboradores.	3,58	4,0	4
A organização vê o desenvolvimento de novas aptidões e o aumento do conhecimento por parte dos colaboradores como um investimento e não um custo.	3,92	4,0	4
A gestão da organização mede e recompensa o desempenho dos seus colaboradores que mais contribuem para que a visão da organização se concretize.	3,58	4,0	4
A organização ensina os seus colaboradores acerca do “porquê fazer as coisas” e não apenas “como fazer as coisas”.	4,17	4,0	4
A gestão da organização utiliza informações recolhidas dos colaboradores para melhorar os seus empregos, e para desenvolver a estratégia da organização.	4,00	4,0	4
Nesta organização, a gestão reúne com os colaboradores pelo menos uma vez por ano e procura as suas expectativas futuras, em relação aos seus empregos.	3,50	4,0	4
A minha organização oferece-nos oportunidades e promoções.	3,42	3,5	2
A minha organização respeita os seus colaboradores.	4,25	4,0	4
A minha organização tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável.	4,33	4,0	4
A minha organização tem canais suficientes para comunicação entre gestores e colaboradores.	3,33	3,5	4
Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa organização ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de e-mail ou caixa de sugestões.	2,75	2,5	2
O meu chefe muitas vezes utiliza reuniões de serviço para nos comunicar políticas da organização relacionadas com o nosso trabalho.	4,08	4,0	4
A minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade.	2,83	2,5	2
O meu chefe dá-nos sempre a sensação de que devemos dar o nosso melhor no trabalho.	4,08	4,0	4

Fonte: Dados de pesquisa.

Cabe aqui compreender que para analisar as médias, mediana e moda adota-se os seguintes critérios (como no quadro anterior), quanto mais os números estão próximos de 1, mais os funcionários discordam totalmente das afirmativas, e quanto mais próximo de 5 concordam totalmente com as afirmativas. Explicando através da escala likert: 1 representa a discordância completa, 2 representa a discordância, 3 representa o ponto neutro, isso é, não concorda e nem discorda, 4 representa a concordância e 5 a concordância completa.

Tendo em vista as estatísticas apresentadas no Quadro 4 é possível verificar que a maior parte dos funcionários concorda com as estratégias de endomarketing aplicadas pela empresa. Os itens que mostram maior concordância foram: “A organização prepara os seus colaboradores para um bom desempenho”, “A organização comunica aos seus colaboradores a importância das suas funções nos seus serviços”, “A organização ensina os seus colaboradores acerca do “porquê fazer as coisas” e não apenas “como fazer as coisas”, e “A minha organização tenta o seu melhor para nos proporcionar um ambiente de trabalho confortável”. Que apresentaram respectivamente as médias acima de 4, indicando concordância em um contexto geral das respostas. Da mesma forma a mediana e a moda foram 4, indicando que a maior parte dos respondentes se encontra satisfeita com a organização.



Tais indicações levam a perceber que a empresa pratica o endomarketing criando um clima organizacional saudável, fazendo com que os funcionários integram a identidade organizacional da empresa, assim como sua visão, valores e objetivos (BEKIN, 1995 p. 108). Além disso, permite que os funcionários atuem como extensões da própria organização nos ambientes em que estão inseridos socialmente (VILCHEZ et al., 2020).

Porém, mesmo que a maior parte das questões tenham sido respondidas com concordância, duas questões mostraram uma média abaixo do ponto neutro (3), indicando a necessidade da atenção gerencial que são: “Quando temos algum pensamento sobre a ação da nossa organização ou do nosso trabalho, podemos sempre expressar essas opiniões oficialmente ao nosso chefe através de e-mail ou caixa de sugestões” e “A minha organização tenta muitas vezes aumentar o nosso compromisso com a organização através de várias atividades externas, tais como conferências de imprensa ou ações de solidariedade”. As questões apresentaram médias respectivas de 2,75 e 2,83, indicando que existe espaço para a melhoria, especialmente em aspectos ligados à feedback e participação em eventos ou confraternizações.

Ainda se acrescenta uma indagação na questão “A minha organização oferece-nos oportunidades e promoções”, pois apesar de mostrar uma média e mediana no ponto neutro a moda (assim como nas duas questões pontuadas acima) foi 2, esse índice indica que o resultado que mais se repetiu dentro das questões foi a discordância, e mostrando a necessidade de analisar aspectos relacionados respectivamente à comunicação, imagem organizacional e promoções aplicadas.

Observando os resultados, percebe-se também que poucos funcionários estão concordaram completamente com as afirmativas, mostrando que em cada aspecto existe espaço para melhoria, mesmo que a tendência das respostas seja positiva a empresa pode se desenvolver ainda mais no que tange ao endomarketing. Fortuna (2018), afirmou que os colaboradores são clientes internos, e desenvolvem ações ao público externo buscando agregar novas oportunidades para a empresa que fazem parte, por isso é necessário compartilhar a visão e objetivos organizacionais para uma atuação direcionada, e é claro, além de treinamento e diálogo.

#### 4.3 ANÁLISE DA CAPACIDADE ABSORTIVA

A capacidade absorptiva é o “conjunto de rotinas e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 186). A capacidade absorptiva mostra o quanto os funcionários conseguem adquirir e absorver novas tecnologias e metodologias de trabalho (COHEN; LEVINTHAL, 1990). No Quadro 5 são apresentadas as respostas acerca da capacidade absorptiva dos respondentes.

**Quadro 5 – Respostas sobre capacidade absorptiva**

Variáveis	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa.	-	-	4 (33%)	7 (58%)	1 (8%)
2. Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor	-	-	1 (8%)	8 (67%)	3 (25%)

## Curso de Administração

3. Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores.	-	-	-	8 (67%)	4 (33%)
4. Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas.	-	2 (17%)	3 (25%)	5 (42%)	2 (17%)
5. Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas.	-	-	1 (8%)	8 (67%)	3 (25%)
6. Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas.	-	-	2 (17%)	7 (58%)	3 (25%)
7. Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas.	1 (8%)	4 (33%)	3 (25%)	3 (25%)	1 (8%)
8. Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente.	-	-	3 (25%)	6 (50%)	3 (25%)
9. Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis.	-	1 (8%)	2 (17%)	7 (58%)	2 (17%)
10. Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias.	-	-	1 (8%)	9 (75%)	2 (17%)
11. Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho.	-	-	-	9 (75%)	3 (25%)
12. Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos.	-	-	1 (8%)	9 (75%)	2 (17%)
13. Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos.	-	-	1 (8%)	8 (67%)	3 (25%)
14. Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.	-	-	-	10 (83%)	2 (17%)

Fonte: Dados de pesquisa.

Observando as respostas relativas a aquisição de conhecimento as respostas foram positivas, especialmente “Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores” que somente mostrou concordância. Nas demais “A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa” e “Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor” existiram colaboradores que não concordaram e nem discordaram.

Com relação a aspectos de assimilação de conhecimento nas questões “Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas” e “Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas” existiram indicações de discordância, mas ao mesmo tempo nas questões “Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas” e “Em nossa empresa há um fluxo rápido de

informações entre as áreas” não ocorreram discordâncias, mostrando que existem pontos de atenção, que a organização deve observar.

Na dimensão de transformação foram também observados aspectos positivos especialmente nas questões “Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho”, “Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias” e “Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente” que não apresentaram discordância. Somente na questão “Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis” um funcionário discordou.

Por fim, na dimensão de exploração assim como as demais mostrou uma tendência positiva e nessa dimensão da Capacidade Absortiva não ocorreu nenhuma discordância, sendo que as respostas foram todas positivas especialmente “Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias” que nenhum funcionário marcou o ponto neutro, nas demais “Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos” e “Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos” somente um funcionário marcou o ponto neutro. E, no Quadro 6 apresenta as estatísticas descritivas sobre as respostas.

**Quadro 6 – Estatísticas descritivas sobre capacidade absorptiva**

Variáveis	Média	Mediana	Moda
A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa.	3,75	4	4
Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor	4,17	4	4
Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores.	4,33	4	4
Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas.	3,58	4	4
Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas.	4,17	4	4
Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas.	4,08	4	4
Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas.	2,92	3	2
Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente.	4,00	4	4
Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis.	3,83	4	4
Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias.	4,08	4	4
Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho.	4,25	4	4
Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos.	4,08	4	4
Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos.	4,17	4	4
Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.	4,17	4	4

Fonte: Dados de pesquisa.

Como explicado anteriormente, para compreender as médias, mediana e moda adota-se os seguintes critérios (como no quadro anterior), quanto mais os números estão próximos de 1, mais os funcionários discordam totalmente das afirmativas, e quanto mais

próximo de 5 concordam totalmente com as afirmativas. Explicando através da escala likert: 1 representa a discordância completa, 2 representa a discordância, 3 representa o ponto neutro, isso é, não concorda e nem discorda, 4 representa a concordância e 5 a concordância completa.

Novamente observando as respostas e as estatísticas recebidas percebe-se que grande parte das respostas mostrou uma tendência positiva. Referindo-se a capacidade potencial (Aquisição e Assimilação), as respostas mais positivas foram: “Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores”, “Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor” e “Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas”. Mostrando que os gestores da empresa mantêm uma comunicação clara, incentivam os funcionários a assumirem responsabilidades e validando seu trabalho como profissional e como indivíduo. Cabe ressaltar que as medianas e modas das questões exceto uma foram todas 4 reforçando a concordância.

Ao mesmo tempo, a questão “Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas” apresentou a média mais baixa (2,92), entre os itens de capacidade absorptiva, indicando que os funcionários tem vontade de buscar novos conhecimentos, que muitas vezes não são ofertados na empresa. A mediana e moda indicam a necessidade de atenção tendo em vista que a mediana foi 3, porém a moda (resposta que mais se repetiu) foi 2 indicando uma série de funcionários que discordam da afirmativa.

O alto índice acerca da capacidade de aquisição indica que a empresa auxilia os funcionários a aplicar novos conhecimentos que impactem as suas atividades (SANTOS et al., 2020). Já os resultados acerca da assimilação representam o quanto a empresa processa as informações obtidas por meio das fontes externas (MINETTO SZNITOWSKI et al., 2020), neste quesito existe espaço para a melhora.

As categorias transformação e exploração da capacidade absorptiva apresentaram médias elevadas com, especialmente nos itens: “Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho”, “Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos”, “Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias” e “Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias”. Reforça a ideia de que dentro da capacidade de realizar da capacidade absorptiva (transformação e exploração) a empresa empenha-se em atingir seu melhor resultado buscando novas tecnologias.

Para Santos et al. (2020), os resultados mostram que a empresa cria estratégias a partir dos novos conhecimentos em conjunto com os previamente existentes. E Minetto Sznitowski et al. (2020), reforçam que a empresa tende a aperfeiçoar ou desenvolver novas competências para melhorar suas operações organizacionais. Os resultados também mostram que a empresa amplia seus conhecimentos com auxílio dos seus funcionários tornado assim um processo de aprendizado conjunto e fortalecendo seus laços (RANDOLPH; LI; DASPIT, 2019).

Mas, entende-se que mesmo que os resultados mostrem uma tendência positiva, ainda existe espaço para melhoria, conforme afirma Santos et al. (2020), que são as características individuais e coletivas de uma equipe que possibilitam a construção do conhecimento organizacional, por isso a empresa deve se dedicar a melhorar ainda mais seus índices de capacidade absorptiva. Na sequência será explorada a relação entre endomarketing e capacidade absorptiva.

#### 4.4 RELAÇÃO ENTRE ENDOMARKETING E CAPACIDADE ABSORTIVA

A análise concentrou-se na relação entre as variáveis do estudo por meio de uma análise de correlação, com o objetivo de avaliar o grau de associação entre essas variáveis. De acordo com Field (2009), essa classificação pode ser categorizada em três níveis: alto, quando os valores estão na faixa de 0,7 a 0,9; médio, abrangendo valores de 0,4 a 0,6; e baixo, referindo-se a valores inferiores a 0,3.

No contexto da análise de correlação, o coeficiente varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo de 1 o valor estiver, mais forte é a relação entre as variáveis. Se o resultado se aproxima de 0, indica que não há correlação ou que esta é muito fraca. Por outro lado, quando o resultado se aproxima de -1, isso denota uma correlação negativa, sugerindo que, à medida que uma variável aumenta, a outra diminui.

Na pesquisa conduzida, foi realizada uma análise de correlação entre as médias obtidas para a satisfação e o respeito percebido, e os resultados podem ser encontrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise de Correlação entre endomarketing e capacidade absorbtiva

	Endomarketing	C. A. - Aquisição	C. A. - Assimilação	C. A. - Transformação	C. A. - Exploração
Endomarketing	1				
C. A. - Aquisição	0	1			
C. A. - Assimilação	-0,51075	0,18314	1		
C. A. - Transformação	-0,52523	0,345271	0,737718	1	
C. A. - Exploração	-0,63246	0,377964	0,807573	0,9135	1

Legenda:

■	Variáveis Fortes (entre 0,7 a 0,999)
■	Variáveis Moderadas (entre 0,4 a 0,699)
■	Variáveis Fracas (entre 0,0001 a 0,399)

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

De acordo com a Tabela 1, o Endomarketing se relaciona com a dimensão da Aquisição da Capacidade Absortiva de forma nula, isso é, não existe relação, e com as demais Assimilação, transformação e Exploração são relações negativas e moderadas, isso indica que quanto maior for o índice de capacidade absorbtiva nesses itens, menor será o endomarketing. Resultado que nunca tinha surgido na literatura acadêmica, segundo Pipatanantakurn e Ractham (2022), a capacidade absorbtiva se refere a capacidade de uma empresa adquirir novos conhecimentos e absorvê-lo para melhorarem os processos organizacionais, já o endomarketing seria uma forma de que o funcionário conhecesse e absorvesse a proposta organizacional.

Os resultados podem ter seguido esse caminho devido ao fato dos funcionários não lidarem bem com mudanças e preferirem continuar com seus processos e relacionamentos organizacionais no formato em que estão, isso é, não realizar inovações, porém essas indicações merecem ser revistas em um estudo mais profundo com uma pesquisa realizada em um público maior. Além disso, Santos et al. (2021), afirma que a capacidade absorbtiva em um nível individual pode aperfeiçoar o processo de aprendizagem, mas é influenciado fortemente pelo ambiente organizacional e proposta profissional individual.

## 5 CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo analisar a relação entre o endomarketing e a capacidade absorptiva na empresa Zanella e Zanella Fábrica de tijolos. O primeiro resultado foi apresentar o perfil dos funcionários da empresa e percebe-se que são funcionários do gênero masculino, a maior parte tem mais de três anos de empresa, e faz parte do setor de produção. Verificando os níveis de endomarketing e de capacidade absorptiva percebe-se que existe uma tendência positiva em ambos os constructos.

No caso do endomarketing os resultados indicam que a empresa propicia um clima organizacional saudável, no qual os funcionários percebem valor e se integram com os objetivos organizacionais, assim como sua visão, valores e objetivos. Mas em alguns aspectos como feedback e participação em eventos ou confraternizações ainda merecem atenção.

Com relação a capacidade absorptiva optou-se por observar cada uma de suas dimensões. Quanto a capacidade potencial (aquisição e assimilação), as respostas mostraram uma tendência positiva indicando que os gestores da empresa mantêm uma comunicação clara, incentivam os funcionários a assumirem responsabilidades e validando seu trabalho como profissional e como indivíduo. Além disso, mostrou que os funcionários tem vontade de buscar novos conhecimentos, que muitas vezes não são ofertados na empresa. Com relação as categorias transformação e exploração mostram os índices mais elevados reforçando a ideia de que dentro da capacidade de realizar da capacidade absorptiva (transformação e exploração) a empresa empenha-se em atingir seu melhor resultado buscando novas tecnologias.

Quanto a relação entre endomarketing e capacidade absorptiva foi encontrado um resultado inusitado que foi a relação negativa entre as variáveis, indicando que quanto maior for o endomarketing, menor será a capacidade absorptiva com relação as categorias assimilação, transformação e exploração. Sugere-se que o resultado reflita o fato de os funcionários não lidarem bem com mudanças e preferirem continuar com seus processos e relacionamentos organizacionais no formato em que estão, isso é, não realizar inovações, porém essas indicações merecem ser revistas em um estudo mais profundo com uma pesquisa realizada em um público maior.

As principais sugestões indicadas no decorrer deste estudo relacionadas ao endomarketing são de disponibilizar uma caixa de sugestões, onde os funcionários poderão dar feedback para alguns aspectos organizacionais e que sejam realizados eventos e confraternizações onde a empresa reforce seu objetivo organizacional. Quanto as ações relacionadas a capacidade absorptiva os respondentes sugerem que a empresa disponibilize materiais que indiquem melhorias nos processos realizados pela empresa como estudos científicos ou cursos profissionalizantes.

Esse estudo foi desenvolvido em uma única organização, e com isso enfrenta barreiras quanto a participação de todo o universo de funcionários, além disso, os resultados da relação entre as variáveis indicam que é necessária uma nova pesquisa aprofundando a discussão, isso ocorre devido a amostra do estudo ser relativamente baixa para essa metodologia estatística. Acredita-se que o estudo cumpriu sua proposta e possibilitou aos gestores da empresa Zanella e Zanella Fábrica de tijolos uma visão aprimorada sobre seus colaboradores em especial o endomarketing e a capacidade absorptiva.

**REFERÊNCIAS**

ALBERTI, Ricardo. **Professores enquanto membros de categorias profissionais: um estudo sobre identificação e envolvimento com o trabalho no meio público.** Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

AMA – **American Marketing Association.** Disponível em: <https://www.ama.org/thedefinition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

ASOGWA, Cosmas Ikechukwu et al. Absorptive capacity, business venturing and performance: Corporate governance mediating roles. **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, p. 1839157, 2020.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**, São Paulo: Makron Books, 1995.

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

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

CASSOL, Alessandra; ZAPALAI, Jaqueline; CINTRA, Renato Fabiano. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 9-41, 2017.

ČIRJEVSKIS, Andrejs. The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 1, p. 12, 2019.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DA LUZ, Renato Henrique; DE LIMA, Roseneide Maria; MINCIOTTI, Silvio Augusto. O marketing interno como elemento básico ao desenvolvimento de cidades e localidades. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, 2017.

DE ALBA ROBLEDO, José Luis Ruiz. Compromisso organizacional: um valor pessoal e empresarial no endomarketing. **Revista de Estudos Empresariais. Segundo período**, n. 1, 2013.

FORTUNA, Ana Margarida Ribeiro. **O contributo do endomarketing e da comunicação interna para a motivação do cliente interno.** 2019. Tese de Doutorado.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 248-265, 2017.

GRONROOS, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

IFEANYIEZE, Florence Obiageli et al. Effect of poultry absorptive capacity on the farms' economic and commercial performance. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, 2021.

KOTLAR, Josip et al. Motivation gaps and implementation traps: The paradoxical and time-varying effects of family ownership on firm absorptive capacity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 37, n. 1, p. 2-25, 2020.

KOTLER, Philip. **Kotler on marketing**. Simon and Schuster, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Concepto de marketing. **Naucalpan de Juárez: Pearson**, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Dirección de marketing**. Pearson educación, 2006.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma Abordagem Teórico-prática dialogada**. Curitiba. Inter Saberes, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold; STOICA, Michael. Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. **Entrepreneurship Theory and practice**, v. 28, n. 1, p. 63-86, 2003.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MICHEELS, Eric T.; NOLAN, James F. Examining the effects of absorptive capacity and social capital on the adoption of agricultural innovations: A Canadian Prairie case study. **Agricultural Systems**, v. 145, p. 127-138, 2016.

MINETTO SZNITOWSKI, Adelice et al. Capacidade de absorver conhecimento/tecnologia em sistemas produtivos agrícolas integrados: estudo multicascos em Mato Grosso. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 13, n. 2, 2020.

QUEIRÓS, A. **A influência do marketing interno na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho individual: aplicação a uma unidade de saúde do norte de Portugal**. Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes Alto Douro, 2014.



PALMA, Sonia. Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual. **Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL, 2005.**

PEREZ, Katia et al. **A Rádio-peão no ar: um estudo sobre a comunicação informal e a comunicação formal face a face no ambiente organizacional.** 2010.

RANDOLPH, Robert V.; LI, Zonghui; DASPIT, Joshua J. Toward a typology of family firm corporate entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 55, n. 4, p. 530-546, 2017.

SANTOS, C. C. et al. A capacidade absorptiva individual é preditora da intenção empreendedora na sucessão familiar de propriedades rurais?. **Interciencia**, v. 46, n. 2, p. 65-71, 2021.

SANTOS, Claudete C. et al. Capacidade absorptiva individual e intenção empreendedora em sucessores de propriedades rurais. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2020.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** 2º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

VILCHEZ, José Eber Paz; MORETO, Sandrita Aracely Huaman; WALLS, José Tarrillo. Endomarketing, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho em colaboradores de uma associação educacional. **Notas Universitárias**, v. 10, não. 4, pág. 108-125, 2020.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.