



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**A TRÍADE ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO,
ENDOMARKETING E FELICIDADE ORGANIZACIONAL**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Rodolpho Machado da Silva

Orientador: Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke

Número do candidato: 20152002

Janeiro de 2020

Lisboa

DECLARAÇÃO DO/A ORIENTADOR/A SOBRE A REVISÃO EFETUADA, EM
CONFORMIDADE COM AS SUGESTÕES FORMULADAS E O *REGULAMENTO*
GERAL DE MESTRADOS E DOUTORAMENTOS DA UAL,
PARA SUBMISSÃO DO TRABALHO A PROVAS PÚBLICAS

_____, declara, para os devidos efeitos, considerar
que o trabalho do/a candidato/a _____, do qual foi
orientador/a, **na sequência da verificação da qualidade, foi efetuada a respetiva revisão,**
em conformidade com as sugestões formuladas e o *Regulamento Geral de Mestrados e*
***Doutoramentos* da UAL.**

Lisboa, ____ / ____ / _____

AGRADECIMENTOS

Eu optei por fazer essa parte por último. Preferi assim. Talvez não seja uma exclusividade minha, e tantos outros autores também o façam assim. Vejo essa seção como uma redenção, a hora em que traduzimos em palavras o sentimento de conclusão de uma etapa tão importante da vida, se é que é possível traduzir com exatidão um momento assim.

Houve momentos que eu achei que não chegaria até aqui. Não foi uma caminhada fácil, mas a cabeça erguida sempre permaneceu, não importando o que acontecesse. E se permaneceu assim, não foi só por mim. Não chego aqui sozinho, e é aqui que todos que andaram junto comigo terão seu espaço.

Meus profundos agradecimentos ao Dr. Georg Dutschke, pelo auxílio neste trabalho, que mesmo a distância, se fez presente com paciência e sabedoria.

Estendo os agradecimentos a todos os professores e colegas dessa jornada, vocês a tornaram muito mais sábia.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, pela paciência e compreensão em momentos, nos quais precisei dedicar-me, totalmente, a este projeto. O resultado dele é uma conquista nossa.

Aos meus amigos, parte essencial da minha vida. Àqueles que estão comigo a tantos anos, a lealdade é o que nos faz especiais, e o tempo mostra a verdade no coração de cada um. Àqueles que chegaram há pouco, espero que eu contribua na vida de vocês, como vocês contribuíram na minha vida.

Finalmente, então, minha família, minha base, mesmo que imperfeita, o meu coração pertence a vocês. Meus pais, minha irmã, meus avós, muito obrigado por todo o suporte necessário nessa jornada, sem vocês isso seria impossível. Tudo é e sempre será por vocês.

“Plante seu jardim e decore sua alma, ao invés
de esperar que alguém lhe traga flores.”

(Veronica Shofstall)

RESUMO

Em um mercado em que os produtos e serviços são semelhantes, a concorrência é cada vez mais acirrada. A disputa pelo preço mais baixo nem sempre é o suficiente para atrair e reter um cliente. Surge então, a necessidade de investir em algo particular de cada empresa desse mercado, o capital humano. Para que as pessoas sejam um diferencial competitivo dentro da organização, é necessário usar as ferramentas certas, e as técnicas de *endomarketing* surgem como uma grande alternativa. Aliadas à Felicidade Organizacional e à Orientação para o Mercado, criamos um círculo poderoso para que a empresa atinja seus objetivos e metas. A partir de uma revisão bibliográfica, de uma sequência metodológica e de um estudo empírico, foi constatada uma relação dependente e positiva entre os três grandes grupos citados.

Palavras-chave: *Endomarketing*. Felicidade Organizacional. Orientação para o Mercado.

ABSTRACT

In a market where products and services are similar, competition is increasingly fierce. The dispute for the lowest price is not always enough to attract and retain a customer. Then comes the need to invest in something particular of every company in this market, human capital. For people to be a competitive differentiator within the organization, it is necessary to use the right tools, and internal marketing techniques emerge as a great alternative. Allied to Organizational Happiness and Market Orientation, we have created a powerful circle for the company to achieve its goals and objectives. From a literature review, methodological sequence and empirical study, it was found a dependent and positive relationship between the three major groups cited.

Keywords: Endomarketing. Organizational happiness. Market Orientation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Modelos de <i>endomarketing</i>	22
2.2	Orientação para o mercado.....	28
2.3	Felicidade organizacional.....	35
3	MODELOS DE HIPÓTESES E INVESTIGAÇÃO	39
4	METODOLOGIA PROPOSTA	42
4.1	Questionário.....	44
5	RESULTADOS	46
5.1	Alpha de Cronbach.....	56
5.2	Análise confirmatória e teste de hipóteses	57
5.2.1	Análise de componentes principais.....	57
5.3	Correlação canônica com os componentes principais dos grupos.....	61
5.3.1	Correlação canônica entre orientação para o mercado e endomarketing	61
5.3.2	Correlação canônica entre orientação para o mercado e felicidade organizacional	62
5.3.3	Correlação canônica entre endomarketing e felicidade organizacional	64
6	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS INVESTIGAÇÕES	66
	REFERÊNCIAS	68
	ANEXOS.....	74
	Anexo I – Questionário.....	74
	APÊNDICES.....	84
	APÊNDICE A - Escores do primeiro componente do grupo Felicidade Organizacional	84
	APÊNDICE B - Escores do segundo componente do grupo Felicidade Organizacional.....	85
	APÊNDICE C - Escores do terceiro componente do grupo Felicidade Organizacional.....	86
	APÊNDICE D - Escores do quarto componente do grupo Felicidade Organizacional	87
	APÊNDICE E - Escores do quinto componente do grupo Felicidade Organizacional.....	88
	APÊNDICE F - Escores do sexto componente do grupo Felicidade Organizacional.....	89
	APÊNDICE G - Escores do terceiro componente do grupo Orientação para o mercado	90
	APÊNDICE H - Escores do quarto componente do grupo Orientação para o mercado	91

APÊNDICE I - Escores do primeiro componente do grupo Endomarketing	92
APÊNDICE J - Escores do segundo componente do grupo Endomarketing	93
APÊNDICE K - Escores do terceiro componente do grupo Endomarketing	94
APÊNDICE L - Escores do quarto componente do grupo Endomarketing.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Pesquisa.....	39
Figura 2 - Gráfico com relação ao sexo e a idade dos trabalhadores.	46
Figura 3 - Frequência em relação ao sexo dos trabalhadores.	47
Figura 4 - Gráfico de frequência com relação ao sexo e o grau de formação.....	48
Figura 5 - Gráfico da área de atuação com relação ao tempo de empresa dos trabalhadores.	49
Figura 6 - Gráfico dos cargos com relação ao cargo e ao sexo dos trabalhadores.....	50
Figura 7 - Gráfico com relação a Felicidade Organizacional respondido pelos trabalhadores.	51
Figura 8 - Gráfico com relação à Felicidade da função dos trabalhadores.....	52
Figura 9 - Gráfico com relação à Orientação para o cliente respondido pelos trabalhadores.	52
Figura 10 - Gráfico com relação à Orientação para a concorrência, respondido pelos trabalhadores.	53
Figura 11 - Gráfico com relação à Coordenação Interfuncional, respondido pelos trabalhadores.	53
Figura 12 - Gráfico com relação à Performance da Organização, respondido pelos trabalhadores.....	54
Figura 13 - Gráfico com relação à Comunicação Interna, respondido pelos trabalhadores	55
Figura 14 - Gráfico com relação às Práticas de Recursos Humanos, respondido pelos trabalhadores.	55
Figura 15 - Resultado das Correlações Canônicas	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Índices Alpha de Cronbach	56
Quadro 2 - Matriz com autovalores (variâncias) dos componentes	57
Quadro 3 - Matriz com autovalores (variâncias) dos componentes	59
Quadro 10 - Escores do primeiro componente do grupo Orientação para o mercado	59
Quadro 11 - Escores do segundo componente do grupo Orientação para o mercado.....	60
Quadro 14 - Matriz com autovalores (variâncias) dos componentes	60
Quadro 19 - Matriz com autovalores (variâncias) dos pares canônicos U e V	62
Quadro 20 - Matriz de Correlação dos pares canonicos U e V.....	62
Quadro 21 - Testes de significância dos pares canônicos.....	62
Quadro 22 - Matriz com autovalores (variâncias) dos pares canônicos U e V	63
Quadro 23 - Matriz de Correlação dos pares canônicos U e V.....	63
Quadro 24 - Testes de significância dos pares canônicos.....	63
Quadro 25 - Matriz com autovalores (variâncias) dos pares canônicos U e V	64
Quadro 26 - Matriz de Correlação dos pares canônicos U e V.....	64
Quadro 27 - Testes de significância dos pares canônicos.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência com relação ao sexo e a idade dos trabalhadores	46
Tabela 2 - Frequência com relação ao sexo e ao grau de formação dos trabalhadores.....	47
Tabela 3 - Frequência com relação à área de atuação e ao tempo de empresa em anos dos trabalhadores.	48
Tabela 4 - Frequência com relação ao cargo e ao sexo dos trabalhadores.	49
Tabela 5 - Frequência com relação aos cargos administrativos dos trabalhadores.....	50
Tabela 6 - Frequência com relação a outros cargos dos trabalhadores.	51

1 INTRODUÇÃO

Na medida em que as organizações enfrentam o aumento da concorrência e a guerra de preços no seu setor, elas estão buscando maneiras de diferenciação. E muitas dessas empresas começaram a concentrar seus esforços nos seus colaboradores, vista a percepção de que eles são seus melhores ativos e são ferramentas de ligação eficazes com o público externo.

Para Yao, Chen e Cai (2013) e Lee, Chen e Lee (2015), esse mercado cada vez mais voraz e competitivo, aliado com o avanço da tecnologia e das pesquisas na área, faz com que as empresas desenvolvam um grande número de estratégias para obter vantagem competitiva sobre a sua concorrência, principalmente estratégias de vendas. As vendas de produtos e serviços estão relacionadas a muitos fatores, mas principalmente a quem efetua essa venda, a equipe de vendas. Eles são o pessoal da primeira linha da empresa, que efetua o contato direto com o cliente. Para fidelizar os clientes, as empresas precisam construir relacionamentos fortes com os seus clientes, e parte da equipe de vendas é o primeiro passo para construir esse elo. Para isso, os colaboradores devem estar engajados com os valores da empresa, acreditar na instituição em que trabalham e no produto que vendem. E é aí que entra a função do *endomarketing*.

Wetsch (2005, *apud* Weber, 2015) e Kanyurhi e Akonkwa (2016) sugerem que a estratégia de *endomarketing* seja dirigida para a área de recursos humanos da empresa, com o objetivo de certificar-se de que todos os colaboradores estão bem informados sobre a empresa, seus produtos, clientes e concorrência, além de preparar e motivar os colaboradores a exibirem comportamentos e desempenho exemplares.

Osterman (2006, *apud* Lee *et al*, 2015), diz que, o alto nível de compromisso organizacional, por parte dos funcionários, faz com que eles tenham um forte sentimento de identificação e pertencimento em relação à empresa, estando dispostos a compartilhar conhecimentos e experiências, aprender novas habilidades, fornecer opiniões e *feedbacks*, além de focarem mais na sua produtividade e na qualidade do serviço. Os funcionários com maior comprometimento e maior satisfação retornam com o seu melhor desempenho para a empresa.

Berry (1995, *apud* Yao *et al*, 2013) e Huang, Rundle-Thiele e Chen (2018) propõem que os colaboradores sejam tratados como clientes e fornecedores internos, fazendo com que o objetivo do *endomarketing* seja a criação de uma atmosfera de mercado dentro da organização para garantir que as necessidades e os desejos dos colaboradores sejam atendidos

pela organização, de forma que isso atraia, motive, desenvolva e mantenha colaboradores de alta qualidade em sua equipe.

De acordo com Lee *et al* (2015), quando a organização fornece educação, formação, sistemas de recompensa e bons canais de comunicação, o desempenho dos funcionários tende a melhorar exponencialmente. Eles tornam-se mais dispostos a aprender e a ficar cada vez mais tempo na organização, fazendo com que todo esforço que a empresa faça para praticar o *endomarketing* impacte positivamente na atitude com colaborador, corroborando com Yao *et al* (2013). As suas habilidades são potencializadas, o conhecimento sobre a empresa aumenta, assim como o seu desempenho no trabalho.

Gronroos (1994, *apud* Rosca, 2015) e Fu (2013) concluem que sem *marketing* interno, o impacto que um colaborador tem nos clientes será baixo, o que permite ao cliente a opção de outras empresas e produtos.

Lee *et al* (2015) reiteram que a presença de um líder carismático é fundamental para o sucesso da estratégia, pois ele consegue liderar e influenciar positivamente os colaboradores, de forma que as ferramentas disponibilizadas pela organização sejam utilizadas com sucesso.

Weber (2015) conclui que o produto do *endomarketing*, deve, por si só, ser um forte motivador para comportamentos e desempenhos, e que o ambiente de trabalho deve apoiar a criação e entrega de valor, pois é através dela que as relações com os clientes se estreitam.

O objetivo geral deste estudo é verificar a relação entre a felicidade organizacional como mediadora entre práticas de *endomarketing* e orientação para o mercado, em colaboradores do setor de postos de combustíveis.

A seguir, os objetivos específicos do trabalho:

1. Verificar o impacto que as práticas de *endomarketing* causam na orientação para o mercado;
2. Verificar o impacto que a felicidade organizacional causa na orientação para o mercado;
3. Verificar se a felicidade organizacional medeia a relação que se estabelece entre o *endomarketing* e a orientação para o mercado.

O tema *endomarketing* tem sua importância para o mestrando em razão de o estudante cultivar constantes leituras sobre as áreas de Gestão de Pessoas e *Marketing*, e vendo no tema, uma oportunidade de conciliar essas duas áreas. Através do *endomarketing*, a empresa ganha um fator diferencial no mercado, fica fortalecida e age como uma unidade, com objetivos claros e definidos, sendo esses objetivos de conhecimento de todos que trabalham na

organização, reforçando Weber (2015), quando o autor diz que o produto do *endomarketing* já é forte por si só.

Nos dias atuais, os colaboradores são considerados pré-requisito crucial para o sucesso de uma empresa, e a satisfação e a motivação são atributos chave para a gestão deles. A adoção do *endomarketing*, apesar disso, enfrenta algumas críticas de alguns autores, porém, uma revisão literária prévia feita por Hadida, Heide e Bell (2018) e To, Martin Jr e Yu (2015) indica que um programa de *endomarketing* bem-sucedido é capaz de motivar e satisfazer os colaboradores.

Segundo Awwad e Agti (2011), a maioria dos estudos usa amostras de vários setores, como o comercial, bancos públicos, hotelaria, restaurantes, hospitais, entre outros. Este estudo procura preencher uma lacuna, que é a da área de postos de combustível.

Este trabalho apresenta uma perspectiva das associações que ocorrem entre o *Marketing* e a Gestão de Pessoas de uma empresa, os quais afetam esforços de orientação para o mercado. Enquanto essa perspectiva, segundo os autores, possa ser considerada recente, e relevante para a literatura, o fato é que o mesmo acrescenta originalidade ao trabalho e às empresas.

O tema possui sua relevância no mercado escolhido pois, no Brasil, existem muitos postos de combustíveis, todos com produtos, serviços e preços semelhantes, e querendo se diferenciar da concorrência. Aliado a isso, o Brasil possui forte carga tributária e fiscalização sobre esse serviço, além de viver em crise política e econômica atualmente. A ferramenta de *endomarketing* aparece como algo valioso para essas empresas, pois trabalha diretamente o que elas têm de diferente: as pessoas que trabalham nelas. Através do *endomarketing*, a empresa ganha força interior, para depois ganhar força exterior e aumentar o seu *market-share* na sua cidade de atuação.

Os profissionais do ramo de postos de combustíveis estão acostumados com tarefas rotineiras, podendo facilmente entrar em uma zona de conforto que prejudica não apenas eles, como a empresa. Este estudo pretende mostrar as ligações do *endomarketing* com a satisfação, comprometimento, motivação e desempenho do colaborador, mostrando como a empresa pode utilizá-la com seus colaboradores, de forma que essas variáveis alcancem índices animadores e tenham o devido retorno para a empresa, em forma de desempenho, assim como diz Lee *et al* (2015) e Finney e Scherrebeck-Hansen (2010).

Keleman e Papasolomou (2007) afirmam que a justificativa para a adoção do *endomarketing* é que, se tratando os colaboradores como clientes, a satisfação deles atinge níveis excelentes, fazendo com que eles desenvolvam uma força de trabalho maior, mais consciente e voltada para o cliente externo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Sarraceni *et al* (2011), Rafiq e Ahmed (2000; 2003) e Wieseke *et al* (2009) o termo “endomarketing” surgiu do grego *éndon*, que significa “para dentro de”, completando o termo com a palavra *marketing*, significando posição ou ação interior de *marketing* institucional voltado para o público interno. A necessidade de uma ferramenta de gestão de conflitos fez com que Saul Faingais Bekin, na década de 70, criasse e desenvolvesse uma ferramenta de gestão empresarial com o objetivo de sanar conflitos internos na sua organização.

A lógica subjacente do *endomarketing*, como comenta Boukis, Gounaris e Lings (2017), é derivada da teoria da equidade, de Adams (1963), a qual baseia-se em dissonâncias e comparações sociais para fazer previsões sobre como os indivíduos geram suas relações com seus semelhantes. É uma teoria social de que os colaboradores esperam um retorno justo para os seus esforços no trabalho. A Teoria da Equidade explica como os colaboradores avaliam racionalmente a sua contribuição no trabalho, o que eles e seus colegas recebem em troca disso e como eles reagem às recompensas e *feedbacks*. Para exemplificar: quando um colaborador (A) entrega todas suas metas, e mesmo assim recebe o mesmo valor que aquele colaborador (B) que não entrega suas metas, isso gera desconforto no colaborador (A), fazendo com que ele repense suas atitudes no trabalho, levando-o a acomodação e a redução de esforços.

Alves, Roberto e Paço (2015) e Huang *et al* (2018) também diz que o conceito de *endomarketing* surgiu no mercado por volta do ano de 1970, na indústria de serviços, e foi usado para corrigir o problema da inconstante qualidade dos serviços, que é testificado por Mac e Shirley (2015), e desde então, o *endomarketing* desperta o interesse de gestores, e seus efeitos são estudados amplamente, principalmente na linha de frente da empresa.

As ações do *endomarketing*, segundo Finney e Scherrebeck-Hansen (2010), são direcionadas para orientar os colaboradores a buscarem um objetivo declarado, a solução de problemas dos clientes e melhorar a comunicação interna.

Para Boukis *et al* (2017) e Kadic-Magljalic, Boso e Micevski (2017), a partir de uma perspectiva funcional, o *endomarketing* é classificado como atividades organizacionais que resultam de práticas de *marketing* e recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais desejados. Nessa mesma linha, o *endomarketing* também é visto como uma ferramenta para os gestores das empresas, a fim de moldar o comportamento dos colaboradores aplicando atividades funcionais que resultarão em resultados desejados.

O levantamento feito por Ali (2012) aponta que a maioria dos estudos na área do *endomarketing* concentra-se em empresas grandes e médias, deixando uma lacuna quando se trata de pequenas empresas. Grandes empresas, em comparação com as pequenas empresas, são mais propensas a adotar um leque maior de atividades de *endomarketing*, devido à relação custo-benefício de atingir um número maior de funcionários. Por outro lado, as pequenas empresas, em sua maioria, não estão dispostas a gastar seus recursos com atividades de *endomarketing*, pois o mecanismo envolve altos custos e, por vezes, não geram tantos benefícios assim.

Kanyurhi e Akonkwa (2016) destacam que o *endomarketing* evoluiu a partir da ideia de que os funcionários são o mercado interno da empresa, e assim, precisam ser educados, treinados, informados, recompensados e motivados para satisfazerem as necessidades e expectativas do mercado externo.

A compreensão de Ballantyne (2003) sobre o potencial do *endomarketing* tem sido influenciada pela experiência do autor como participante e coordenador de uma abordagem de pesquisa e ação para a melhoria de serviços aos clientes de um grande banco australiano. Baseado nisso, o autor diz que os próprios colaboradores podem trabalhar para aperfeiçoar os seus processos de trabalho, fazendo isso diariamente, independentemente de incentivos da empresa. O *endomarketing* surge nisso como uma ferramenta de incentivo à aprendizagem organizacional, pois através dele podem ser desenvolvidos diversos programas em que o aprendizado individual seja estimulado, fundamentando o que dizem Argyris e Schon (1978), citados pelo autor, quando afirmam que não existe aprendizado organizacional sem aprendizagem individual primeiro.

Narteh (2012) e Huang *et al* (2018) explicam que o *endomarketing*, inicialmente, teve seu foco na satisfação e motivação dos colaboradores, os quais estavam diretamente ligados ao comprometimento deles com a organização. Seguido isso, o foco foi voltado para a orientação para o cliente, e finalmente, um foco sobre o uso de várias características dos recursos humanos e de marketing para reforçar a aliança entre empresa e colaborador, melhorando a retenção de talentos, legitimando Finney e Scherrebeck - Hansen (2010), quando os autores dizem que o *endomarketing* também pode ser usado como uma ferramenta corporativa. Kanyurhi e Akonkwa (2016) complementam que apesar dessas fases, a importância atribuída ao colaborador é de que ele seja um elemento fundamental no alcance de resultados organizacionais.

George (1977, *apud* Rafiq & Ahmed, 2000), Tsai e Tang (2008), Ali (2012) e Joung *et al* (2015), citam que a principal premissa do *endomarketing* é baseada na noção de que, para

se ter clientes satisfeitos, a empresa deve ter funcionários satisfeitos. Nessa linha de argumentação, os autores vão um passo além, afirmando que os colaboradores são o mercado mais importante de uma empresa de serviços. A implantação de técnicas de marketing na área de recursos humanos também teve sua relação feita por Sasser e Arbeit (1976, *apud* Rafiq & Ahmed, 2000), na qual, os empregos são produtos e os funcionários são clientes, de forma que, visualizando as partes dessa maneira, a empresa se permite a dedicar sua atenção para os empregos tanto quanto dedicam para os compradores dos seus serviços.

Ballantyne (2003) sintetiza a estratégia do *endomarketing* dizendo que a melhoria de serviço ao cliente leva a uma melhoria, também, no relacionamento, o que significa mais clientes retidos, o que complementa as atividades do *marketing* externo, porém, com menor custo para a empresa.

Lings (2004) e Ali (2012) complementam a afirmação acima, demonstrando que a relação interna entre empresa e colaboradores é o foco do *endomarketing*. Segundo o autor, pesquisadores como Sasser e Arbeit (1976); Berry e Parasuraman (1991), sugerem que a vantagem competitiva no mercado pode ser obtida se os gestores concentrarem sua atenção em satisfazer os desejos e necessidades dos seus colaboradores, uma vez que são eles que garantem um bom atendimento e serviço ao cliente final.

Para Weber (2015), o *endomarketing* é um conceito que gera uma situação ganha-ganha entre relacionamentos em longo prazo. Os benefícios dele não são percebidos apenas pelos colaboradores, mas também pelos clientes da empresa. Dedicar recursos organizacionais para sustentar esses relacionamentos é a chave para alcançar vantagem competitiva no mercado. Isso ocorre porque a maioria das empresas foca apenas no cliente externo, esquecendo-se dos seus colaboradores, os clientes internos.

Rafiq e Ahmed (2000) e Ballantyne (2003) comentam que há certa confusão na literatura sobre o que exatamente é o *endomarketing*, o que é necessário fazer? Como fazê-lo? E, quem deve executá-lo? Essa variedade implícita de interpretações sobre o que constitui o *endomarketing* levou a um leque grande de atividades realizadas sob a tutela do conceito de *endomarketing*. Esse panorama foi ainda mais agravado por uma confusão entre *endomarketing* e mercados econômicos internos. Essa diversidade apresentada, por sua vez, levou a dificuldades na implementação, interpretação e adoção do conceito. Esses problemas também criaram contradições ao nível conceitual com relação a definir o domínio preciso do *endomarketing*, fazendo com que investigações empíricas sobre o tema se tornassem difíceis.

Os autores citados acima também mencionam uma série de problemas potenciais com essa conceitualização, inicialmente confusa, de *endomarketing*. Primeiramente, o “produto”

ao qual os funcionários são atraídos pode ser algo indesejado por eles, ou até mesmo não possuir utilidade alguma. Isso leva ao segundo problema, de que os funcionários são acostumados a ter uma escolha dos “produtos” que desejam consumir. Em terceiro lugar, devido a natureza contratual do vínculo empregatício, os funcionários podem ser coagidos a aceitar algum produto que eles não desejam. Em quarto, o custo financeiro de ter funcionários satisfeitos é algo a ser levado em consideração. E por último, a noção de “empregado como cliente” também levanta a questão de saber se as necessidades dos clientes externos tem prioridade sobre aquelas dos colaboradores.

Inicialmente, o conceito de *endomarketing*, para Kelemen e Papasolomou (2007); Kanyurhi e Akonkwa (2016), foi discutido como uma abordagem para o gerenciamento de serviços, através dos quais, os esforços foram concentrados sobre o recrutamento, treinamento, motivação, comunicação e retenção de colaboradores. Assim sendo, as percepções iniciais do *endomarketing* foram baseadas no seu potencial para gerar contribuições positivas no âmbito das relações humanas dentro da empresa. No entanto, as definições mais recentes de *endomarketing* conceituam-na como uma ferramenta destinada apenas para motivar funcionários a terem um bom desempenho, mas como um serviço que, se bem orientado, tem reflexos positivos no cliente externo e no *marketing* geral da empresa.

Apoiando o conceito acima, temos Fortenberry e McGoldrick (2016) e Albassami, Al-Meshal e Bailey (2015). Eles definem o *endomarketing* como uma série de esforços voltados para os colaboradores da organização, com a finalidade de educá-los e dar-lhes uma direção quanto ao cumprimento de seus objetivos, bem como do seu papel na empresa. Só assim, segundo os autores, os colaboradores podem atuar na atração, desenvolvimento, motivação e retenção de clientes, além de despertá-los à proatividade, para garantir ao cliente uma experiência próxima à excelência.

Mac e Shirley (2015) baseiam-se no conceito de que clientes satisfeitos só são alcançados por funcionários satisfeitos. Alves *et al* (2015), certificando Papasolomou (2006), afirma que esse termo está em crescimento constante, e define que, para satisfazer os seus clientes, uma organização também precisa satisfazer os seus colaboradores. Essa satisfação pode ser alcançada se a empresa tratar seus colaboradores como seus clientes, esforçando-se para satisfazer as suas necessidades e desejos, testemunhando com Berry e Matheus (1992), citados pela autora.

De acordo com Rafiq e Ahmed (2000, *apud* Mac & Shirley, 2015) e Finney (2011), o *endomarketing* é um esforço planejado, que usa abordagens de *marketing* para superar a resistência organizacional para mudar, alinhar, coordenar, integrar e motivar os

colaboradores, gerando estratégias corporativas e funcionais que resultam em satisfação dos colaboradores, resultantes em satisfação orientada para o cliente.

Ao contrário de iniciativas de serviço ao cliente convencionais, que por vezes são terceirizadas, o *endomarketing*, para Fortenberry e McGoldrick (2016), é de responsabilidade de cada empresa, podendo haver um departamento para ele, ou ser atrelado aos Recursos Humanos ou ao departamento de *Marketing*. Isso cria um nível de responsabilidade e prestação de contas que por vezes é ausente nos esforços tradicionais de relacionamento com o cliente.

Assim sendo, Kanyurhi e Akonkwa (2016) concluem que o *endomarketing* tem grande potencial para desempenhar um importante papel nas empresas, alinhando gestores e colaboradores através dos objetivos estabelecidos.

Ao falar de relacionamento com o cliente, há um passo importante no desenvolvimento dessa relação, o que foi realizado por Gronroos (1981, *apud* Rafiq & Ahmed, 2000) e Fu (2013), cujo ponto de partida foi a preocupação de “por que os colaboradores devem ser sensíveis às necessidades dos clientes?” O autor reconheceu que as interações entre o colaborador e o cliente final geram grande impacto na compra e em uma possível fidelização do cliente, mas que consequentemente essa interação fornece uma oportunidade de *marketing* para a empresa, o chamado *marketing* interativo.

Alves *et al* (2015) reiteram que colocar em prática o *endomarketing* é reconhecer a importância de desenvolver uma orientação, baseada na comercialização, para toda a empresa.

De acordo com Ferreira *et al* (1993, *apud* Kelemen & Papasolomou, 2007), os dois principais pilares de sustentação do *endomarketing* são: (a) a ideia do empregado como o cliente interno; e (b) a organização precisa satisfazer o cliente interno, para que ele esteja preparado e motivado para satisfazer o cliente externo, ratificando Mac e Shirley (2015).

Seguindo essa linha, Fortenberry e McGoldrick (2016) e Wieseke *et al* (2009) indicam que a ideia de tornar o empregado o seu cliente interno, torna-o um ser inspirado, independentemente do seu cargo, seu grau de instrução, e até mesmo da sua remuneração. Os colaboradores passam a agir de acordo com a perspectiva do seu cliente final, atual ou potencial, não esperando oportunidades para agir, mas sim procurando essas oportunidades de atender às expectativas dos seus clientes.

Tsai e Tang (2008) e Huang e Rundle-Thiele (2015) mencionam que incentivos de desempenho - por exemplo, bônus, benefícios, elogios, são susceptíveis de induzir os colaboradores a cumprirem com as metas propostas pela organização. Para incentivar um colaborador, o *endomarketing* usa sistemas de recompensa que vão de acordo com a

satisfação do cliente final com o serviço prestado. A conclusão é de que, providenciando incentivos, os prestadores de serviços estarão mais dispostos a oferecer um serviço de alta qualidade ao cliente final, resultando na excelência de serviço a ser recebida pelos clientes finais.

Ahmed e Rafiq (2003, *apud* Kelemen & Papasolomou, 2007), argumentam que o *endomarketing* seja uma filosofia nas empresas, em que se concentre e coordene todas as atividades, internas e externas, redes de interação e colaboração, examinando todas as atividades envolvidas em satisfazer os clientes. Os autores também citam Davis (2001), o qual sugere que a visão de *endomarketing* seja ainda mais ampla, e que preencha a lacuna entre os setores internos e estabeleça cooperação entre eles.

Concluindo, Rafiq e Ahmed (1993 *apud* Kelemen & Papasolomou, 2007) testemunhados por Brum (1998 *apud* Meira & Oliveira, 2004), e Kadic-Magljilic *et al* (2017), argumentam que o *endomarketing* é uma tentativa de subordinar funções que tradicionalmente pertencem aos recursos humanos da empresa, e o que diferencia minimamente o *endomarketing* é a premissa de ver os empregados como clientes internos. Kelemen e Papasolomou (2007) e Huang e Rundle-Thiele (2015) completam que o foco do *endomarketing*, assim como o dos recursos humanos, é a satisfação do empregado, porém o *endomarketing* é guiado por orientações de *marketing*, cujo objetivo é vender a empresa para seus colaboradores, a fim de que eles se inspirem e façam seu serviço melhor, visando a satisfação do cliente externo.

Sarraceni *et al* (2011) dizem que o *endomarketing* é uma ferramenta de visão estratégica que pode ser vista como uma preparação da empresa para um mercado altamente competitivo e para um cliente cada vez mais exigente. A integração e o envolvimento dos colaboradores e diretores da empresa são extremamente importantes para o êxito dessa preparação.

Mac e Shirley (2015) finalizam dizendo que os funcionários afetivamente ligados e comprometidos com a organização possuem um forte senso de pertencimento, um desejo de permanecer como parte da organização, além de se identificarem com os valores e objetivos da empresa. Para as autoras, ao pesar os prós e os contras da organização, tudo isso pesa a favor da empresa, gerando um compromisso de continuidade por parte do colaborador. No caso do indivíduo não possuir esse tipo de relação com a empresa, ele permanece na organização devido ao sentimento de obrigação, ou acaba deixando a empresa.

Chernatony e Segal-Horn (2003, *apud* Albassami *et al*, 2015) apontam que uma condição primordial para o sucesso de uma empresa que presta serviços, é de que todos na

organização incorporem os valores da empresa. Isso garante níveis elevados de lealdade e compromisso. Colaboradores de uma prestadora de serviços são peças cruciais da entrega de uma empresa, pois são eles que farão a forma como o cliente percebe a empresa. Por isso, é importante que uma organização prestadora de serviços garanta que seus colaboradores estejam comprometidos com essa entrega. E os esforços para desenvolver esse panorama são depositados em iniciativas de *endomarketing*.

Finalizando, Gaspari e Taga (2011) concluem que uma equipe de funcionários bem treinados e pagos devidamente, tornam-se motivados, satisfeitos e têm grandes chances de gerarem clientes igualmente satisfeitos.

Alves *et al* (2015) concluem que, ao fazer isso, as empresas se tornam capazes de elevar a sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos, pois atingiram os objetivos do *endomarketing*, motivando, atraindo e retendo mão-de-obra qualificada. Sancionando os autores, Kaur e Sharma (2015), afirmam que uma estrutura organizacional flexível permite a adoção de novas práticas dentro da empresa, melhorando assim a comunicação e autonomia dos funcionários, tornando-os mais capacitados e com um novo comportamento.

Ao concentrar os esforços de *endomarketing*, Fortenberry e McGoldrick (2016) e Morgan, Katsikeas e Vorhies (2011), garantem que casuais eventos negativos podem ser até relevados pelos clientes. Quando cada colaborador entende a sua função, a realiza com eficiência e felicidade, faz o seu papel e continua se entregando para a experiência do cliente, o palco está montado para que a orientação para o mercado ocorra. O *endomarketing* fornece o caminho para isso, o que é muito mais abrangente e positivo do que confiar apenas em controles e procedimentos disciplinares. O resultado disso, legitimando Bailey, Albassami e Al-Meshal (2015) e Kanyurhi e Akonkwa (2016), é um impacto positivo sobre o valor do serviço externo, refletidos em alto nível de satisfação e fidelização de clientes, o que traz crescimento de receita e rentabilidade. Além disso, Narteh (2012) complementa que a implementação efetiva do *endomarketing* levará a um ciclo natural de retenção de bons funcionários, os quais serão comprometidos com a qualidade do serviço e com a satisfação do cliente.

Quando o colaborador entende seu papel na organização, e está ciente da sua contribuição para a experiência do cliente, ele realiza seu trabalho com perfeição e continua dedicado a essa entrega ao mercado. O *endomarketing*, aliado à orientação para o mercado, fornece as ferramentas necessárias para que isso ocorra, o que é algo possível de controlar *in loco* e com disciplina (Fortenberry & McGoldrick, 2016).

Através disso, um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório é formado, recompensando o novo comportamento dos colaboradores, o que impacta diretamente na sua motivação e na qualidade do serviço entregue ao cliente final.

2.1 Modelos de *endomarketing*

Woodruffe (1995, *apud* Kelemen & Papasolomou, 2007) e Ali (2012), propõem um modelo de *endomarketing*, em que os principais elementos são: treinamento, desenvolvimento pessoal, comunicação interna eficaz, esquemas de integração e programas motivacionais. Esses elementos visam aumentar o conhecimento e a compreensão do *endomarketing* dentro da empresa. Logicamente, para Kelemen e Papasolomou, o modelo de Woodruffe (1995) compreende elementos que são presentes na atividade de recursos humanos, mas os autores afirmam que o *endomarketing* e os recursos humanos são interdependentes, e não podem andar separados dentro de uma organização, sendo que o *endomarketing* é a intersecção entre *marketing* e recursos humanos.

Por outro lado, Huang e Rundle-Thiele (2015), Kadlic-Magljajlic *et al* (2017) e Huang *et al* (2018), propõem um modelo funcional, um conjunto de ações de *endomarketing*, visto que, sem uma compreensão funcional, não somos capazes de orientar a prática de *endomarketing*. A síntese das definições de *endomarketing*, para os autores, produz três funções claras: comunicação interna, treinamento e pesquisa de mercado. Abaixo, falaremos mais sobre esses três aspectos.

Comunicação Interna: segundo os autores, a comunicação interna gera um grande impacto no colaborador, gerando desde mudanças de atitude do colaborador até o aumento da satisfação do cliente. A relação entre organização e colaboradores exige gerentes flexíveis, capazes de repensar o seu papel e de reconhecer as necessidades e os processos nos quais o valor é financeiramente e psicologicamente benéfico ao funcionário. Lings (2004), Huang e Rundle-Thiele (2015) e Kadlic-Magljajlic *et al* (2017) concordam que a comunicação interna abrange uma gama de benefícios notáveis, resultados de uma gestão eficaz dos processos dessa comunicação.

Vercic A, Vercic D e Sriramesh (2012) defendem que, por ter grande relevância, a comunicação interna deveria ser um departamento das empresas e não um segmento ligado aos departamentos de comunicação ou recursos humanos. O argumento do autor baseia-se na compreensão de que a comunicação interna é algo apenas da empresa, sendo distinta da relação com outros *stakeholders*, como acionistas, clientes e órgãos reguladores, por exemplo.

Além disso, para Finney (2011), a comunicação dos objetivos estratégicos da organização e das estratégias de *endomarketing*, no geral, para todos os colaboradores, é uma forma abrangente e consciente de promover o entendimento comum e de propósito entre os colaboradores. Esse processo implica em atuar sob informações geradas no que diz respeito às necessidades dos funcionários, criando estratégias de comunicação interna apropriadas, as quais estão ligadas à criação de valor para o cliente e para o mercado interno, com o propósito de sensibilizar interdependências entre todos os funcionários, como um pré-requisito para o aumento da produtividade e da qualidade do serviço prestado aos clientes externos.

A comunicação interna é uma atividade essencial para o funcionamento de todos os processos organizacionais e deve ser apresentada em vários estágios da hierarquia, a fim de influenciar o comportamento de todos os colaboradores (Rafiq & Ahmed, 2003).

Para To *et al* (2015), os gestores devem fornecer grande atenção à comunicação entre eles e os colaboradores da linha de frente, de forma que eles entendam suas funções e importância no alcance dos objetivos organizacionais. Seu argumento vai ao encontro dos de Clark *et al* (2009), citados pelo autor, que informam que os gestores devem demonstrar compromisso, passando de forma clara todas as informações necessárias.

To *et al* (2015) também sugerem frequência, a qualidade e a precisão na comunicação interna, a fim de reduzir o número de mal-entendidos e ambiguidades, melhorando a satisfação do colaborador, mesmo a comunicação interna se dando de maneiras formais ou informais, como lembra Lings (2004).

Concluindo, Narteh (2012) afirma que a comunicação interna pode ser considerada tão importante quanto a comunicação externa, pois ela resulta em satisfação, relação positiva e comprometimento dos colaboradores. De acordo com Davis (2001), a comunicação interna pode ser vista como um indivíduo em busca de influenciar pessoas, e reforça os conceitos de que a comunicação é importante e possui forte relação com o comprometimento e a felicidade dos colaboradores.

Treinamento: outra dimensão do modelo proposto, demonstrado por Narteh (2012), é o treinamento, que são programas de formação e desenvolvimento implementados para os colaboradores. O treinamento capacita os colaboradores com as habilidades e conhecimentos relevantes para desempenhar suas funções, enquanto os programas de desenvolvimento são destinados a equipar os mesmos para executar trabalhos que envolvem maiores responsabilidades e mais tempo de demanda.

Rafiq e Ahmed (2000) lembram que a maioria das definições de treinamento estão diretamente ligadas com o conceito base do *endomarketing*, de aplicação de técnicas de

marketing em conjunto com práticas de gestão de pessoas, aumentando continuamente a felicidade e a satisfação dos colaboradores em pertencer à empresa. Os autores complementam que funcionários com habilidades e informações necessárias para a execução do serviço se tornam fundamentais na implementação do *endomarketing*.

Por consequência dessas teorias, Ballantyne (2003) faz uma interessante relação, em que o *endomarketing* é um processo que combina *know-how*, empregado e autonomia para garantir que seus desejos e necessidades sejam plenamente atendidos.

Ainda sobre treinamento, a literatura do assunto, segundo Lings (2004) e Narteh (2012), a formação do empregado é uma atividade vital para o *endomarketing*, permitindo a mobilização e a proatividade deles para adquirirem um conjunto cada vez maior de habilidades e conhecimento, a fim de aperfeiçoarem seus desempenhos.

Para Clark (2001), a empresa que investe em treinamentos incorpora um sistema de oportunidades visando orientação, formação e crescimento dentro do trabalho, o que a longo prazo pode ajudar a evitar ou reduzir custos relacionados à rotatividade de colaboradores. Torna-se necessária também, além de capacitar e formar os colaboradores, a criação de um sentimento de pertencimento dos funcionários em relação a empresa.

Concluindo, Narteh (2012), através de um estudo feito por Mathieu e Zajac (1990), afirma que funcionários que se percebem bem treinados, capacitados e competentes, têm maior tendência a serem mais comprometidos, felizes e leais à empresa, em comparação com aqueles que percebem-se menos competentes.

Pesquisa de Mercado: a pesquisa de mercado, para Rafiq e Ahmed (2000), representa uma ferramenta eficaz para análise de clientes de qualquer setor e entender as suas necessidades e desejos. A pesquisa de mercado interno tem por objetivo analisar e compreender os funcionários de uma organização, e, se as organizações não estão cientes da existência de diferentes segmentos de colaboradores (e suas diferentes necessidades), é bem provável que continuem produzindo mensagens que possuem pouco impacto no seu público alvo.

Por fim, Rafiq e Ahmed (2000), Narteh (2012), Huang e Rundle-Thiele (2015) e Kadlic-Maglajlic *et al* (2017), concluem esse modelo afirmando que esses três elementos em conjunto geram um grau elevado de envolvimento dos colaboradores e acentuam o senso de união entre funcionários e deles com a empresa. É necessário também que a organização siga investigando as necessidades dos seus colaboradores, busque sempre a melhor comunicação dos seus objetivos estratégicos e continue treinando e aperfeiçoando os funcionários, assim

seguirá assegurando que eles possuam as competências necessárias para desenvolver e sustentar essa colaboração funcional.

Seguindo esse raciocínio de aperfeiçoamento, após ver esse modelo proposto, faz-se justa a menção de duas frentes propostas por Narteh (2012), o sistema de recompensas e o *empowerment*. Essas duas frentes são perfeitamente adaptáveis ao modelo estudado por Huang e Rundle-Thiele (2015) e Kadlic-Magljalic *et al* (2017), ficando a critério da empresa o encaixe ou modificação usando os modelos propostos. A seguir, uma breve descrição dos novos aspectos.

Sistema de Recompensas: os colaboradores são atraídos para uma vaga de trabalho, conquistam-na, mas a sua decisão de ficar, ter longevidade e contribuir para a realização dos objetivos da empresa, por vezes, passa pelo sistema de recompensas posto em prática pela empresa. Visto isso, a motivação e retenção de funcionários, através do sistema de recompensas, tornou-se uma preocupação relevante nas empresas. Para Narteh (2012), várias empresas de serviço têm sucesso pois possuem programas liberais e abrangentes de benefícios, os quais funcionam como motivação para os funcionários.

Em um estudo com enfermeiros, o autor Narteh (2012), identificou que utilizando um sistema de salário fixo adicionado de um bônus variável, aumentou o compromisso dos funcionários e reduziu a insatisfação deles. Awwad e Agti (2011) também afirmam que um sistema de recompensas, juntamente com uma visão integrada e positiva entre empregado e empregador, torna os colaboradores mais ligados emocionalmente à empresa, despertando neles um desejo de permanência a longo prazo, evidenciando uma ligação direta entre sistema de recompensas e comprometimento dos funcionários.

Narteh (2012) conclui que o sistema de recompensas existe e depende de cada empresa estudar o seu mercado interno e identificar qual a recompensa que mais causa impacto nos seus colaboradores, lembrando que a recompensa não precisa ser necessariamente financeira.

Empowerment: o *empowerment* tem sido conceituado como um ato, processo ou até mesmo um estado psicológico. Ele é uma situação descentralizadora em que os funcionários estão autorizados a tomar decisões sobre atividades de rotina envolvendo o trabalho. Conforme maior a hierarquia, maior é o grau de *empowerment* do funcionário. Colaboradores capacitados têm a oportunidade de beirar o seu limite, fazer o seu melhor, visando a total satisfação dos clientes. Esse empoderamento aumenta os sentimentos de autossuficiência entre os membros da organização, o que dá aos colaboradores um senso maior de competência, motivação e confiança.

Algumas atitudes apontadas por Brum (1998, *apud* Meira & Oliveira, 2004), e outras já revisadas, são apontadas como importantes para iniciar a cultura do *endomarketing* na organização, as quais são:

- Valorização da cultura da instituição;
- *Endomarketing* como processo educativo;
- Uso de instrumentos que encantem o público interno;
- As informações são de responsabilidade da empresa;
- Transparência e veracidade das informações passadas pela empresa;
- Mensagens simples, curtas e claras, visando fácil compreensão;
- Impacto visual, a partir do uso de instrumentos.

A partir desses fatores, os autores também sugerem alguns instrumentos operacionais de *endomarketing* que podem ser usados para atingir os objetivos propostos. Esses instrumentos são diversos e podem apresentar variações nos seus custos, nível de envolvimento, tempo de implantação, manutenção, abrangência, durabilidade e análise de resultados. Assim, a empresa pode optar em escolher as ferramentas que mais se adequem aos seus objetivos e ao seu tamanho. Alguns dos instrumentos de Brum (1998, *apud* Meira & Oliveira, 2004) são:

- Cartazes motivacionais;
- Lembranças nos aniversários e em datas comemorativas;
- Canais diretos de comunicação com diretores e superiores;
- Palestras, treinamentos e capacitações de colaboradores;
- Apresentação de resultados alcançados pela empresa;
- Grife interna, para ser utilizada em uniformes e acessórios;
- Apresentação da história da empresa;
- Rádio interna;
- Vídeo jornal para recados rápidos;
- Sistema Intranet;
- Convenções internas e dinâmicas de grupo;
- Manual de Integração, com informações sobre a cultura organizacional da empresa.
- Competições esportivas entre colaboradores, mesclando níveis hierárquicos.

Zablah *et al* (2012) também sugerem algumas ferramentas complementares para aumentar o engajamento dos seus funcionários, entre eles:

- Cursos;
- Criação de um ambiente familiar na empresa;
- Atitudes de respeito e carinho com os colegas de trabalho;
- Estabelecer objetivos pessoais para cada colaborador;
- Criação de uma mentalidade voltada para a excelência;
- Prêmios, medalhas, placas e cupons de viagem;
- Cerimônias de entrega e elogios públicos;

Para completar, os autores afirmam que esses instrumentos ajudam os colaboradores a entender a importância de cumprir os objetivos propostos pela empresa, como forma de pré-requisito para alcançar a satisfação do cliente externo, e também auxiliam a empresa a conhecer melhor os seus clientes internos, entender seus desejos e necessidades, a fim de satisfazê-los, para que os seus clientes internos possam satisfazer as necessidades dos clientes externos da empresa. Os clientes externos, por sua vez, fornecem à empresa o seu *feedback*, permitindo a empresa corrigir eventuais erros e aperfeiçoar seus processos gerais.

Corroborando com os modelos apresentados até aqui, Boukis *et al* (2017) concluem que o primeiro passo para a empresa atingir a maturidade em relação ao *endomarketing* é entender as necessidades e desejos reais dos seus colaboradores. Fazendo isso, a empresa é capaz de buscar e identificar oportunidades que agreguem valor ao seu colaborador, obtendo informações de sua evolução e sabendo se está atendendo as expectativas.

O segundo passo, para o autor, é a capacidade de utilizar canais de comunicação, os quais permitem ao gestor uma fácil comunicação com os colaboradores ao transmitir objetivos e expectativas, enquanto recebem comentários e avaliações do programa desenvolvido. Esta capacidade incorpora conhecimento de mercado interno, gerando uma previsão de resultados de trabalhos em grupo.

Em terceiro, temos a capacidade de responder ao conhecimento gerado, a qual permite a empresa reconfigurar tarefas, recursos e atividades, alocando-as de maneira correta para que o desempenho da linha de frente seja otimizado e, conseqüentemente, melhorando a entrega para o cliente externo.

Sarraceni *et al* (2011) discorrem que, em um mercado competitivo, a empresa deve saber atrair talentos, mas retê-los é tão importante quanto. Mantê-los felizes e motivados é o desafio a ser encarado. Segundo Bekin (2002), citado pelos autores, o comprometimento do

funcionário na ótica do *endomarketing* precisa ser algo que o integre ao cotidiano da empresa, e para tal, requer sempre esforço e inovação. O colaborador é um patrimônio da empresa e, como tal, deve ser lapidado através de treinamentos que agreguem a ele competências organizacionais e individuais. Com o desenvolvimento dessas competências em cada indivíduo, é possível construir uma equipe talentosa, capacitada e competitiva, maximizando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Mac e Shirley (2015) e Albassami *et al* (2015) identificam, então, que o *endomarketing* e suas ferramentas estão diretamente ligados ao comprometimento organizacional. Para os autores, corroborando com Becker (1960), o compromisso organizacional é considerado um conceito importante na organização, e está ligado à rotatividade, satisfação e desempenho dos colaboradores. Porter (1974, *apud* Mac & Shirley (2015)), diz que o comprometimento organizacional é uma força na qual incentiva a identificação e envolvimento de um indivíduo com a organização e que isso acaba refletido no comportamento do funcionário.

Para Alves *et al* (2015), um colaborador motivado pelo *endomarketing* é dono de uma capacidade maior de produção, tende a ser mais esforçado e criativo, e não precisa de constante controle sobre as suas atitudes.

2.2 Orientação para o mercado

Huang e Rundle-Thiele (2015) e Ali (2012) consideram que, apesar de não haver um grande consenso sobre o que são as atividades de *endomarketing* e como elas funcionam para criar funcionários orientados para o mercado, a literatura sugere maneiras diferentes de usar a ferramenta. Exemplificando, o *endomarketing* sendo definido como a comercialização de princípios, como o mix de marketing (4P's), a fim de incentivá-los a satisfazer o cliente. Em outras palavras, o objetivo do *endomarketing* é incentivar o colaborador a “comprar a ideia” da empresa e compartilhar o seu compromisso com o cliente externo.

No entanto, os autores citados acima ponderam algumas críticas à dependência de técnicas de marketing externo no mercado interno, pois as mesmas podem ter sido construídas especificamente para o mercado externo. Rafiq e Ahmed (2000) e Ali (2012), entretanto, concluem que é vital para a empresa examinar minuciosamente quais as técnicas de marketing que serão usadas, e como os gestores podem adaptá-las nas suas organizações.

Wieseke *et al* (2009) comentam que a identidade compartilhada também é um dos objetivos do *endomarketing*, ou seja, fazer com que o colaborador se identifique com a

organização, se sinta parte dela. Os membros de organizações que se identificam com a mesma também são clientes dela. O papel da liderança é fundamental nessa identificação, são necessários líderes nos diferentes níveis da empresa para poder fomentar a adoção de valores corporativos junto aos colaboradores, criar uma figura de referência e de solução de dúvidas e ambiguidades.

Corroborando com a citação acima, é fundamental a presença de uma liderança e, de acordo com Knippenberg e Sitkin (2014), um líder com o perfil carismático-transformacional é o mais indicado para moderar essa relação entre gestão e colaboradores, pois são aqueles mais identificados com a organização. Para Weber (1947, *apud* Knippenberg & Sitkin, 2014), há um interesse em líderes com tais qualidades excepcionais para afetar profundamente não apenas seguidores, mas também sistemas sociais inteiros. Apesar de não ter um conceito claro desse tipo de liderança, em termos gerais, o autor caracteriza um líder carismático-transformacional como aquele que possui carisma, capacidade de estimular intelectualmente as pessoas e *feedbacks* individualizados, além de um comportamento voltado para a moderação de conflitos.

Indo ao encontro com o autor acima, Rafiq e Ahmed (2003) evidenciam que uma empresa nos dias de hoje não pode se dar ao luxo de manter barreiras entre funções e departamentos, mais uma função para o líder desempenhar. O sucesso do conjunto *endomarketing* e orientação para o mercado é impulsionado pela integração de funções relacionadas dentro da organização (produção, vendas, logística, *marketing*, estratégia etc.) para alcançar o objetivo do negócio.

Tsai e Tang (2008) afirmam que a qualidade do serviço prestado pela empresa melhora depois da implementação do *endomarketing*. Assim, é importante para uma empresa saber como eles podem levar excelência para os clientes finais, porque o administrador da organização quer transmitir seu valor e, para isso, ele tem que permitir que seu colaborador conheça o seu compromisso com o serviço, além de treinar o mesmo para melhorar as suas habilidades e melhorar a qualidade do seu serviço.

O *endomarketing* é tão importante para Fortenberry e McGoldrick (2016) quanto o próprio *marketing* externo, pois o *endomarketing* opera sob a premissa de que os clientes conquistados através dessa ferramenta continuarão clientes da empresa, justificando, assim, os investimentos e esforços direcionados a ela.

Berry (1999, *apud* Kelemen & Papasolomou (2007), sugere que as organizações prestadoras de serviços que são bem-sucedidas têm uma vantagem competitiva com os clientes, em parte porque eles têm uma vantagem competitiva com os seus colaboradores.

A prestação de serviços, para Tsai e Tang (2008), ocorre através da interação humana entre colaboradores e cliente, e nessa interação é o prestador de serviço que determina grande parte da qualidade do serviço prestado. Além disso, como já foi dito anteriormente, a qualidade do serviço melhora quando os colaboradores são capazes e dispostos a fornecerem um trabalho de alta qualidade aos seus clientes finais. Quanto maior a capacidade e motivação do funcionário, melhor será o seu serviço, portanto o *endomarketing* desempenha um papel fundamental em ajudar os funcionários a fornecer serviços de alta qualidade.

Em concordância com Wieseke *et al* (2009), o autor ainda cita que o *endomarketing* tem sido definido de várias maneiras, mas que todas elas incluem três práticas: programas de formação, incentivos de desempenho e visão clara de excelência de serviço.

Conforme dito anteriormente, o *endomarketing* levará a uma qualidade maior do serviço prestado. Os clientes externos da organização, segundo Tsai e Tang (2008), geralmente avaliam a qualidade do serviço prestado pela organização com base na sua experiência, e em interações anteriores com prestadores de serviço. Os colaboradores serão mais capazes de suprirem as expectativas se tiverem conhecimentos e habilidades para interagir da forma mais eficaz com os clientes externos. Programas de treinamento, certamente, melhoram a qualidade do serviço prestado, que, por sua vez, melhoram o serviço prestado ao cliente.

Batt (1999, *apud* Tsai & Tang (2008), Kanyurhi e Akonkwa (2016) e Boukis *et al* (2017), apontam que quanto mais programas de treinamento forem oferecidos aos funcionários, maior será a percepção do cliente. Similarmente, Johnson (1996), também citado pelos autores, forneceu evidências de uma ligação entre a formação do serviço e a satisfação do cliente. Ele descobriu que os programas de treinamento são úteis para facilitar a satisfação, assim, as organizações que oferecem vários programas de treinamento aos empregados vão melhorar consideravelmente o seu serviço oferecido, sendo mais fácil a percepção dos clientes.

Parasuraman *et al* (1985, *apud* Lings, 2004), reforçam que a importância do pessoal de contato na prestação de serviços é ilustrada pela aceitação de que é durante o momento da realização do serviço que os clientes baseiam as suas impressões da empresa, avaliando o desempenho dos seus colaboradores.

Para aproveitar bem esses momentos, o autor diz que requer uma orientação para o mercado e um pessoal de vendas especializado. Assim, o *endomarketing* torna os funcionários felizes e os clientes conscientes. Além disso, um serviço eficaz exige uma coordenação e sincronia entre o pessoal que realiza o serviço e o restante da organização. Aliado a esse

conceito, o *endomarketing* é um meio de integrar os diferentes departamentos e funções que são vitais para o funcionamento da empresa. George (1990, *apud* Rafiq & Ahmed, 2000), corrobora com a situação, afirmando que o *endomarketing* torna os funcionários motivados e mentalmente preparados para assumir um comportamento voltado para o mercado, utilizando-se do conceito de *marketing* interativo.

Em suas pesquisas, Awwad e Agti (2011) e Morgan *et al* (2011) destacam a importância da orientação para o mercado como um precursor para a melhoria da rentabilidade e do desempenho organizacional da empresa (Van Raaij & Stoelhorst, 2008). No entanto, os antecedentes da orientação para o mercado têm sido apontados, para os autores, como estrutura de aprendizagem, oportunidades de mercado, intensidade competitiva, práticas de recursos humanos e investimentos em sistemas interorganizacionais (Halpern & Pagliari, 2007; Schlosser & McNaughton, 2007).

Além disso, para os autores, a grande parte das pesquisas existentes se limita aos antecedentes da orientação para o mercado, enquanto as interações e correlações entre antecedentes não são estudados em profundidade. Enquanto a orientação para o mercado desempenha um papel fundamental na rentabilidade da organização, os profissionais exigem uma compreensão maior de seus antecedentes antes de aplicar esse conceito.

Esta dissertação, portanto, em consonância com os autores Awwad e Agti (2011), argumenta que a orientação para o mercado, tanto como cultura quanto como comportamento, não pode se manifestar sem firmar compromisso entre empresa e colaboradores.

Os recentes avanços da operacionalização do *marketing*, usando a orientação para o mercado, tipificam a relutância permanente dos acadêmicos de *marketing* para incorporar o *endomarketing* na filosofia de *marketing* geral da empresa, segundo Lings (2004) e Morgan *et al* (2011). A orientação para o mercado tem como foco as partes interessadas externas, como clientes e concorrentes. No contexto de *marketing* de serviços, o autor externa que a orientação para o mercado é ainda mais desafiadora. Embora a evidência exista para sugerir que uma orientação para o mercado melhora o desempenho das empresas prestadoras de serviço.

Caruana e Calleya (1998, *apud* Awwad & Agti, 2011) salientam que a falta de compromisso dos colaboradores é prejudicial a uma organização, resultando num desempenho ruim, decorrente de ofertas de qualidade inferior e custos mais elevados. Assim, a falta de compromisso dos colaboradores afeta, negativamente, a orientação para o mercado de uma organização.

Kohli e Jaworski (1990, *apud* Delgado (2015) e Kanyurhi e Akonkwa (2016), defendem que a aplicação efetiva do conceito de *marketing* traz como resultado a orientação para o mercado, ou seja, para uma empresa ser orientada para o mercado, ela deve aplicar o conceito de *marketing*. Assim, os autores citam que a empresa deve se desenvolver com base nos três pilares do *marketing*: foco no cliente, coordenação de políticas de *marketing* e rentabilidade, de forma com que esses três pilares sejam consistentes com o conceito já existente.

Alguns autores, como Lings (2004), Awwad e Agti (2011), debatem sobre a natureza exata da orientação para o mercado, a qual, segundo eles, é vista como um contexto cultural, comportamental, ou uma combinação entre esses dois pilares. Eles definem, assim, a orientação para o mercado como valores e crenças em comum que vão de encontro com o comportamento de organização. Após esse conceito, são apresentadas três dimensões de orientação para o mercado: (1) orientada para o cliente; (2) orientação concorrente; e (3) coordenação interfuncional.

A (1), orientação para o cliente, tem a missão de satisfazer os seus clientes, atingir o seu alvo e criar continuamente um valor para eles. A (2), por sua vez, refere-se a compreender os pontos fortes e fracos, de curto e longo prazo, da concorrência, seja ela atual ou potencial. Já a (3) é a utilização coordenada e integrada de todos os recursos da empresa, a fim de criar valor para seus clientes.

Outros pesquisadores, como Awwad e Agti (2011) e Kanyurhi e Akonkwa (2016), definem a orientação para o mercado como uma geração de inteligência de mercado referente às necessidades dos clientes atuais e futuros e à difusão da inteligência em todos os departamentos e por toda a organização. Este conceito possui três dimensões: (1) geração de inteligência, (2) disseminação de inteligência e (3) capacidade de resposta.

Morgan *et al* (2011) comentam que esta abordagem dos autores resulta em inteligência para o mercado, coordenação interfuncional e foco em atividades relacionadas a essa inteligência. A definição desse conceito permite analisar as já citadas três dimensões fundamentais na construção do conceito de orientação para o mercado.

A (1) é a capacidade da organização de recolher e analisar sistematicamente as informações de mercado, no que diz respeito aos consumidores e suas necessidades, além de outros fatores relevantes, como concorrência, tecnologia, fatores ambientais e regulamentares. Kohli e Jaworski (1990, *apud* Delgado, 2015) citam quatro etapas que devem estar relacionadas entre si: recolha e tratamento de informações acerca da preferência e das necessidades dos clientes; monitorização, análise e antecipação das ações da concorrência;

recolha e monitorização das informações sobre o mercado; e averiguação e análise do impacto de fatores exógenos de mercado que possam influenciar as necessidades dos clientes.

A (2), disseminação de inteligência, se refere à comunicação interdepartamental e venda de informações pertinentes relacionadas à inteligência de mercado. A disseminação de mercado, os autores dizem que ela é resultado da geração de informação, e para que uma organização adapte-se ao seu mercado, ela deverá ter sua comunicação muito bem desenvolvida, permitindo que as informações sobre as necessidades dos clientes fluam formalmente ou informalmente dentro da mesma.

Por fim, a (3), capacidade de resposta, são as medidas tomadas em resposta a inteligência, que é gerada e disseminada selecionando os mercados alvo; ofertas de produtos e serviços que atendem suas necessidades atuais e futuras. Segundo Kohli e Jaworski (1990, *apud* Delgado, 2015), a resposta ao mercado envolve a seleção do mercado na qual a empresa vai atuar, o seu público-alvo e os serviços que ela vai oferecer para atender as necessidades do mesmo. Hunt e Morgan (1995, *apud* Delgado, 2015), mencionam que a resposta ao mercado potencializa o conhecimento da empresa sobre ele e orienta a sua estratégia de encontro às necessidades e mudanças que ocorrem no mercado.

Já Morgan *et al* (2011) possuem um conceito semelhante aos autores citados acima, quando definem o termo orientação para o mercado como a produção de informação de mercado, para toda a empresa referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, à disseminação da informação de mercado através de todos os departamentos e resposta ao mercado de toda a empresa a esta informação.

Narver e Slater (1990, *apud* Delgado, 2015) e Kanyurhi e Akonkwa (2016), caracterizam a orientação para o mercado como uma filosofia de negócios, cujo objetivo é criar valor para o cliente. Essa filosofia dos autores é definida como sendo uma cultura organizacional que, de um forma mais eficaz e eficiente, desenvolve comportamentos imprescindíveis para a criação de valor aos clientes, uma superior performance no negócio e diferenciação da concorrência. Dito isso, a orientação para o mercado se caracteriza como uma base sólida para obter vantagem competitiva e influenciar até mesmo no desempenho de outras organizações.

Ao falar sobre a orientação para o mercado e criação de valor para o cliente, torna-se necessário usar a base teórica de Sweeney e Soutar (2001, *apud* Grace & Iacono, 2015) sobre as dimensões de percepção de valor, tanto do mercado externo, quanto do interno.

Valor Monetário: A primeira dimensão da percepção de valor de Sweeney e Soutar (2001) é relacionada com o valor derivado através da troca monetária, valor para o dinheiro.

Da perspectiva do mercado externo, essa dimensão se refere ao valor percebido pelo cliente com a troca de dinheiro por bens ou serviços. Do ponto de vista do mercado interno, o dinheiro é trocado por trabalho, portanto, o valor que os colaboradores percebem é associado com a sua avaliação de estarem sendo bem pagos ou não. Assim, é feita uma avaliação para saber se seu salário e benefícios compensam o seu esforço no trabalho.

Valor Funcional: Para os autores já citados acima, o conceito de valor funcional relaciona-se diretamente com o desempenho e a qualidade dos bens ou serviços em troca de *marketing*. Na perspectiva externa, essa dimensão de valor refere-se à percepção do cliente externo da qualidade do produto ou serviço. No ponto de vista interno, essa dimensão relaciona-se com o valor que os colaboradores percebem nas tarefas que desempenham na empresa. Dentro dessa perspectiva, é possível afirmar que, se as organizações apoiarem seus colaboradores a desenvolver seu potencial, o valor percebido manifesta-se através de um sentimento de realização e desenvolvimento pessoal.

Valor Emocional: Nessa dimensão, Sweeney e Soutar (*apud* Grace & Iacono, 2015) argumentam que o valor percebido também decorre de questões emocionais dos clientes ao usarem o produto ou serviço. Exemplificando, o prazer de receber uma massagem, o orgulho ao fazer uma tatuagem, a adrenalina de ir a um parque temático, entre outros, todos representam respostas emocionais aos produtos ou serviços. Da mesma forma, clientes internos também criam valor emocional com a empresa, principalmente baseadas em resultados e relacionamentos, os quais podem gerar orgulho, realização, alegria, ou até mesmo raiva, frustração e estresse.

Valor Social: A última dimensão de Sweeney e Soutar (2001) diz que os clientes externos dão valor ao produto ou serviço através da aceitação e aprovação social associadas ao uso ou recebimento do mesmo. Assim, ainda nesse ponto de vista, essa dimensão é focada no auto-conceito de avaliação do cliente. Já para os clientes internos, a dimensão social inclui muito mais enriquecimento do que apenas um auto conceito. Os colaboradores têm a chance de tirar muitos benefícios de envolvimento sociais, seja com seus pares ou com clientes externos. Por exemplo, uma amizade torna os clientes internos muito mais propensos a criarem valor entre si, em comparação com o cliente externo, dada a proximidade e o tempo de convívio.

Narteh (2012) e To *et al* (2015) afirmam que, com os gestores trabalhando próximos aos colaboradores e avaliando constantemente seu desempenho, fica mais fácil identificar quais as competências e conhecimentos devem ser trabalhados com mais urgência. Através da

observação, os gestores também podem identificar quais os colaboradores possuem mais potencial para assumir maiores responsabilidades no futuro.

O efeito disso, segundo os autores, nos colaboradores é muito positivo, pois gera consequências afetivas fortes entre empresa e colaborador, fazendo com que o colaborador melhore seu comportamento dentro da empresa. Eles afirmam ainda que as empresas devem dispor suas forças para o uso do *endomarketing*, tornando eficaz a comunicação entre gestores e colaboradores.

Sendo assim, Rafiq e Ahmed (2000) e Narteh (2012) completam que cabe aos gestores determinar o que precisa ser aprimorado, identificar quem está nas melhores condições para assumir o trabalho e estimular o funcionário para que ele cumpra suas responsabilidades.

2.3 Felicidade organizacional

Para Alves *et al* (2015), o principal objetivo do *endomarketing* é garantir que os colaboradores assimilem os objetivos da empresa, aliados aos desejos dos clientes, e que isso seja capaz de contribuir no aumento do seu nível de felicidade.

A felicidade organizacional, para Rego *et al* (2011), é algo muito valioso para se estudar por três motivos: (1) ela é valiosa por si só; (2) está verdadeiramente associada com elevado desempenho e melhor funcionamento organizacional (Friedrickson, 2003; Wright & Cropanzano, 2004; *apud* Rego *et al*, 2011); (3) a felicidade é um ingrediente essencial para se ter uma boa vida e uma boa relação com a sociedade. Antes de lutar pelo bom desempenho dos seus colaboradores, as empresas devem lutar pela felicidade dos mesmos. A felicidade é um estado subjetivo, as pessoas estão felizes na medida em que elas acreditam ser felizes. Os autores tratam a felicidade como um bem estar psicológico, uma construção multidimensional que abrange competência, autonomia, aspirações, integração e satisfação.

Para Kanyurhi e Akonkwa (2016), a satisfação do cliente é, em grande parte, influenciada pela qualidade do serviço percebida pelo cliente, o que, por sua vez, depende da satisfação do empregado ao executá-lo.

O estudo de Narteh (2012) define a satisfação dos colaboradores como um estado de apego dos mesmos em relação às organizações, incluindo nisso, sua vontade de absorver os valores e objetivos da organização, respeitando as regras e os regulamentos propostos por ela. Colaboradores felizes são mais comprometidos e mais dispostos a exercer um esforço maior para a realização de metas e objetivos corporativos.

É vital para a empresa, segundo Huang *et al* (2018), medir o nível de felicidade do seu colaborador, pois baixos níveis de felicidade aumentam a intenção do mesmo em deixar o seu trabalho e buscar oportunidades em outra organização.

Os conceitos de satisfação no trabalho e felicidade organizacional, segundo Narteh (2012) e Joung *et al* (2015), têm gerado estudos extensos por muitas décadas, por diferentes pesquisadores. Eles são definidos como as avaliações emocionais positivas gerais dos colaboradores, para com sua situação, experiências e ambiente de trabalho, são respostas afetivas positivas para o seu trabalho.

Em um serviço, o prestador desempenha um papel fundamental no reconhecimento da qualidade do mesmo, e, por isso, a felicidade dele é extremamente importante para a organização, especialmente nesse setor. Além disso, a felicidade organizacional e satisfação do colaborador estão intimamente ligadas com a satisfação do cliente, sua lealdade e com o comportamento do colaborador perante a sociedade.

Portanto, os autores concluem que é necessário incluir o conceito de felicidade organizacional como um mediador ao desenvolver qualquer modelo para medir o comportamento dos empregados.

Considerando que a felicidade é algo que estabelece um vínculo afetivo com a organização, Rego *et al* (2011) apontam que as práticas de *endomarketing* são altamente recomendadas para evidenciar essa relação. Lilius *et. al.* (2008) *apud.* Rego *et al* (2011), sugerem que frequentes experiências de felicidade organizacional podem levar a agradáveis associações emocionais com o local de trabalho e, caso essas experiências se acumulem ao longo do tempo, as chances de fidelidade do colaborador à empresa crescerem são muito concretas.

A felicidade do empregado na organização, para Rafiq e Ahmed (2000), é tão importante que pode ser largamente relacionada ao fato de que, na comercialização de serviços, muito do que os clientes compram é o trabalho, ou seja, atos humanos de desempenho. Consequentemente, a atração, retenção, motivação e felicidade desse pessoal, torna-se fundamental para a empresa.

Kanyurhi e Akonkwa (2016) estabelecem que a satisfação do empregado desempenha um papel fundamental em ajudar a empresa a alcançar seus objetivos financeiros, e encontra uma relação direta com a fidelidade dos clientes e a felicidade organizacional.

Reforçando a citação do autor acima, o mesmo complementa que a felicidade do trabalhador na empresa é um ponto extremamente crítico, ainda mais em ocasiões nas quais a qualidade do serviço é o único, ou um dos únicos fatores de diferenciação real entre

concorrentes. Esse tipo de situação ocorre com mais frequência em ambientes de serviços em que os clientes são extremamente exigentes com os empregados, que, por sua vez, sustentam altas expectativas com o seu emprego, tais como fontes de realização e desenvolvimento pessoal.

Rafiq e Ahmed (2000) evidenciam que, sob estas condições, o efeito de empregar uma abordagem de *endomarketing* na empresa, seria o de deixar os colaboradores mais felizes, fazendo com que os mesmos desenvolvam um comportamento cortês quando estiverem em contato com o cliente final, levando a uma maior satisfação desse com o serviço recebido. Assim, corrobora-se com conceitos já mencionados de que a ferramenta fundamental para a aplicação e o resultado do *endomarketing* é o tratamento dos empregados como clientes.

O fortalecimento dessas relações, segundo Friedrickson (2003), Wright e Cropanzano (2004 *apud* Rego *et al*, 2011), pode levar os colaboradores a encararem o seu trabalho como uma missão, a qual eles realizam felizes e motivados, descartando o conceito de trabalho como algo chato e repetitivo, tornando o colaborador mais ligado à empresa e mais comprometido com o desempenho organizacional. As emoções positivas no trabalho agem no inconsciente do colaborador, nascendo nele um senso de identidade com a organização.

A felicidade, para os autores citados acima, é uma ponte útil e valiosa para a empresa unir o *endomarketing* com a orientação para o mercado, e para suportar essa união, são necessárias as experiências positivas, de afeto, as quais surgem quando a empresa dá atenção aos colaboradores, aos seus objetivos, bem-estar, necessidades e problemas, tratando-o como um recurso valioso, e não como um número ou um ser sem emoções.

Colaboradores felizes, segundo Rego *et al* (2011), tendem a retribuir o tratamento dado pelas suas organizações, ajustando suas perspectivas conforme os objetivos passados pela empresa e sentem-se gratos por trabalharem em uma organização desse tipo, desenvolvendo um contrato psicológico com a empresa que lhe apoiou. Colaboradores assim estão por inteiro na empresa, fisicamente, mentalmente, espiritualmente e emocionalmente, assumindo o trabalho com prazer, e não como uma tarefa rígida, o que os torna cada vez mais ligados emocionalmente.

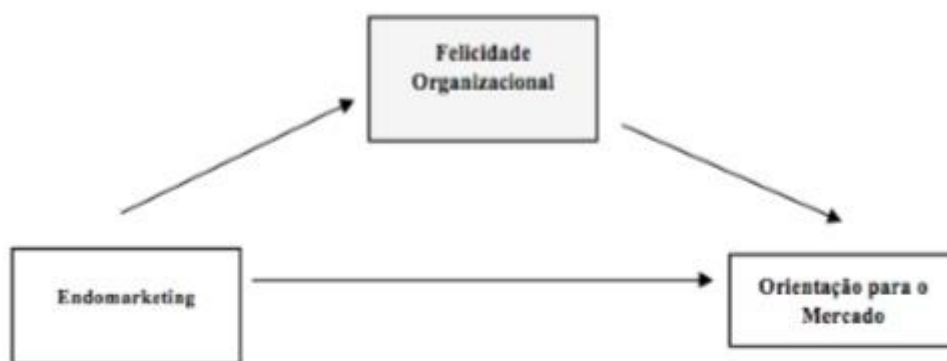
Barry (1995, *apud* Kelemen & Papasolomou, 2007), e Gaspari e Taga (2011) relatam que as empresas prestadoras de serviços têm o contato direto entre o funcionário e o cliente, sendo o funcionário responsável por grande parte do *marketing* da empresa, mesmo que ele não saiba. É de extrema importância para a empresa a retenção e o desenvolvimento desses colaboradores, pois os seus gestores entendem que a longevidade do empregado na empresa contribui para a fidelidade do cliente, acreditando que a construção de fortes relações internas

abre o caminho para a construção de relações externas, pois, muitas vezes, em empresas prestadoras de serviços, o sucesso dos clientes externos é dependente da felicidade do cliente interno da empresa.

3 MODELOS DE HIPÓTESES E INVESTIGAÇÃO

Para Dunlap *et al* (1988, *apud* Mac & Shirley, 2015), os funcionários orientados para a satisfação dos clientes finais têm chances muito maiores de criar um vínculo duradouro entre a organização e seus clientes, o que acaba sendo favorável para ambas as partes. O modelo abaixo, ilustrado na Figura 1, é proposto por Delgado (2015), e procura explicar o impacto que o *endomarketing* causa na felicidade dos colaboradores, e como isso reflete no mercado.

Figura 1 - Modelo de Pesquisa



Fonte: Delgado, 2015

A partir desse modelo, foram elaboradas por Delgado (2015) três hipóteses para explicar o impacto do *endomarketing* sobre os colaboradores.

A revisão bibliográfica do trabalho sugere algumas hipóteses de pesquisa ao longo do seu desenvolvimento, com foco em explorar as relações do *endomarketing* com outros departamentos da organização. As hipóteses de pesquisa do projeto foram definidas de acordo com: i) os objetivos gerais e específicos do projeto; ii) a revisão bibliográfica e iii) a natureza dos dados empíricos disponíveis para análise. Assim, chegamos a essas três hipóteses e ao modelo elaborado por Delgado (2015).

H1: Orientação para o mercado está associada positivamente com *Endomarketing*.

O principal objetivo dessa hipótese é verificar a correlação existente e o impacto causado entre o *Endomarketing* e suas práticas, com a orientação para o mercado.

O papel da orientação para o cliente para alcançar o desempenho organizacional é amplamente reconhecido em diferentes setores, como afirma Gaspari e Taga (2011). É a

manifestação do conceito de *marketing* no indivíduo trabalhador, conforme Rindfleisch e Moorman (2003, *apud* Mac & Shirley, 2015), definiram a orientação para o cliente como o conjunto de comportamentos e crenças que prioriza os interesses dos clientes e cria continuamente um valor superior ao mesmo.

O objetivo principal do *endomarketing* é, para Kelemen e Papasolomou (2007), treinar os funcionários para serem conscientes e motivados para prestar um serviço notável ao consumidor final. Concluindo, Gronroos (1994, *apud* Rosca, 2015) e Awwad e Agti (2011), afirmam que o *endomarketing* pode criar um ambiente interno de apoio, resultando em colaboradores motivados, conscientes e envolvidos com o comportamento direcionado para o cliente final

H2: Felicidade Organizacional está associada positivamente com *Endomarketing*.

Para Mac e Shirley (2015), uma das consequências importantes da implementação do *endomarketing* é o aumento da felicidade dos colaboradores.

Colaboradores com baixo grau de felicidade tendem a oferecer um serviço ruim aos clientes, demonstram falta de compromisso e também são mais propensos a deixar a empresa, fazendo com que a mesma tenha custos mais altos e inesperados. Todas as organizações valorizam funcionários comprometidos, pois, como aponta Rosca (2015), ao se sentirem felizes, os funcionários estão emocionalmente ligados e afiliados à empresa, estando mais empenhados em alcançar os objetivos propostos pela mesma.

Pelo contrário, se os empregados não estão satisfeitos, não é difícil imaginar que eles não serão capazes de satisfazer os clientes externos que eles servem, segundo Ahmed e Rafiq (2002, *apud* Mac & Shirley, 2015).

Caruana e Calleya (1998, *apud* Alves *et al*, 2015) descobriram uma ligação considerável entre o *endomarketing* e a felicidade organizacional em gerentes de bancos, enquanto Ting (2011) verificou que professores de escolas primárias passaram a render melhor após a aplicação do *endomarketing* em suas escolas.

Por fim, essa hipótese pretende averiguar se a felicidade organizacional possui um impacto significativo na orientação para o mercado.

H3: Orientação para o mercado está associada positivamente com Felicidade Organizacional.

Para Bekin (2002), o *marketing* se preocupa com a satisfação dos seus clientes externos, enquanto no *endomarketing* o foco são os interesses dos seus clientes internos, com o objetivo de que essa satisfação tenha reflexo nos clientes externos também. Nessa cadeia, a felicidade do trabalhador é essencial na satisfação dos mesmos.

Para Delgado (2015), existem muitas consequências diretamente ligadas à felicidade no trabalho, entre as quais, podemos destacar a produtividade. Seguindo esse pensamento, espera-se que colaboradores mais felizes assumam papel proativo e de destaque na empresa, contribuindo diretamente para a satisfação dos clientes e para uma posição favorável da empresa no mercado. Lambert (2005, *apud* Delgado, 2015) ressalta que a felicidade organizacional tem provado um aumento significativo no lucro e na produtividade da empresa. O autor também defende que a felicidade organizacional estreita a ligação afetiva do colaborador com a empresa e com a função desempenhada por ele, causando o bem estar e a satisfação do trabalhador na organização.

4 METODOLOGIA PROPOSTA

Neste capítulo, segundo Fortin (2003), o trabalho apresenta, descreve e justifica a metodologia de investigação que foi utilizada para avaliar os métodos utilizados para testar as hipóteses de investigação citadas.

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva, explicativa, exploratória e empírica. Nesse sentido e para os objetivos que foram propostos, foi desenvolvida pesquisa bibliográfica sobre os temas conceituais do trabalho, combinada com pesquisa documental e estudo de caso junto a empresa investigada.

A presente pesquisa foi feita através de artigos científicos e livros. Os artigos científicos foram buscados na internet, utilizando a plataforma Google Acadêmico e b-On para a pesquisa. Como palavras-chave para a busca de artigos, foram utilizados os termos: *endomarketing*, *internal marketing*, orientação para o mercado, comunicação interna e felicidade organizacional. Os artigos pesquisados foram filtrados por ano de publicação, de 2000 a 2019.

O conhecimento empírico é caracterizado por Tartuce (2006) como o conhecimento que adquirimos ao longo dos anos de vida, por meio do nosso cotidiano e de experiências de vida. É construído através de tentativas e erros, num agrupamento de ideias. Conforme o autor, o presente trabalho trata de uma investigação correlacional, na qual estão envolvidos três conceitos, e tendo como principal objetivo, a validação das existentes relações entre as variáveis e o teste de hipóteses.

A pesquisa quantitativa, para Fonseca (2002), é aquela em que os resultados podem ser quantificados. Como as amostras são maiores em relação à pesquisa qualitativa, os resultados são tomados como um retrato real e objetivo da população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se baseia na premissa de que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Ela recorre à linguagem matemática para descrever causas de um fenômeno e correlação entre variáveis.

Lakatos e Marconi (2000) consideram que a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, validação de hipóteses, dados estruturados, baseados em um grande número de casos estudados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa será descritiva e explicativa. Para Tartuce (2006), a pesquisa descritiva exige do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja

pesquisar, pois esse estudo pretende descrever fatos e fenômenos de determinada realidade. Os estudos descritivos fogem da possibilidade de verificação apenas por meio da observação.

Já a pesquisa explicativa, para Gil (2007), preocupa-se em identificar fatores que contribuem para ocorrência dos fatos, explicando o porquê das coisas através de resultados oferecidos. A pesquisa explicativa pode ser considerada a continuação de uma pesquisa descritiva, visto que a identificação dos fatores que caracterizam o fenômeno exige que o mesmo seja bem descrito e detalhado.

Um estudo de caso, característica do presente projeto, é caracterizado por Gil (2007) como o estudo de uma entidade bem definida, como um evento, um programa, ou uma empresa. Para Fonseca (2002), o estudo de caso visa conhecer em profundidade determinada situação que se supõe ser única, tentando descobrir o que há nela de especial. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva de interpretação dos fatos, em que o objetivo é compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes. Yin (1989) caracteriza o estudo de caso como uma averiguação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um panorama da vida real.

Quando o limite entre o fenômeno e o panorama não é claramente evidente, é a oportunidade para que múltiplas fontes de evidência sejam utilizadas. A abordagem do Estudo de Caso oferece importantes oportunidades para a pesquisa científica, pois possibilita o estudo de inúmeros problemas na área da administração de difícil abordagem por outros métodos, além da possibilidade de fazer uma análise profunda e reflexiva dos dados extraídos.

Concluindo, neste presente estudo, foram utilizadas a metodologia quantitativa, com o questionário sendo o instrumento de recolha de dados escolhido. Sobre o tratamento, validação e análise dos dados obtidos, de forma inicial, os mesmos serão gravados, tabulados e operacionalizados em escalas. Após, passarão pela análise de confiabilidade, através do cálculo do coeficiente de Alpha de Cronbach, Análise dos Componentes Principais e Correlação canônica. Será efetuada uma análise das respostas aos objetivos específicos propostos no presente projeto de investigação.

Em relação à metodologia estatística que será usada para o tratamento de dados, será usado o Alpha de Cronbach para avaliar a fidelização do instrumento de recolha de dados, a validação, e confiabilidade do questionário escolhido. Segundo Almeida, Santos e Costa (2010), a validade de um instrumento de medição é a característica de maior relevância para avaliar a sua efetividade.

O Alpha de Cronbach é uma das ferramentas estatísticas mais importantes do mundo, sendo difundidas em pesquisas e teses.

A análise de componentes principais (ACP) é uma técnica para redução de dimensionalidade tentando manter a maior parte da variabilidade dos dados. A redução de dimensionalidade proposta por Hotelling (1933) se dá por meio da construção de novas variáveis obtidas pela combinação linear das variáveis iniciais. A ACP substitui um conjunto de variáveis correlacionadas por um conjunto de novas variáveis não correlacionadas e colocadas em ordem decrescente por suas variâncias (Vicini *et al*, 2018).

Nesse trabalho foi utilizada a rotina PCA do pacote Mvar.pt para realizar a Análise de Componentes Principais.

A correlação canônica realiza a análise da relação entre dois grupos de variáveis. A primeira correlação canônica é a correlação máxima entre as funções lineares de um grupo e outro, inclusive é maior que a correlação simples entre qualquer item de um grupo com qualquer item do outro grupo, e as outras correlações canônicas fornecem medidas de dimensões suplementares da relação linear entre os grupos (Rencher, 2002).

Nesse trabalho foi utilizada a rotina CCA do pacote Mvar.pt para realizar a Análise de Correlação Canônica.

O público-alvo da pesquisa serão todos os colaboradores que trabalham em uma rede de postos de combustível, limitando-se a uma organização privada. Esse público foi escolhido devido à experiência do autor do projeto nessa área, e por também trabalhar na rede de postos. Serão considerados aptos a responder o questionário, todos os colaboradores que trabalham na empresa, possuindo registro legal no Ministério do Trabalho do Brasil. Foram distribuídos 101 questionários, sendo 95 válidos, entre os meses de abril e maio de 2019.

4.1 Questionário

O questionário, segundo Gil (2007) é um instrumento que serve para a coleta de dados e informações. Nesse projeto, o questionário foi retirado do artigo de Delgado (2015), que posteriormente serão tabuladas e adaptadas a uma escala Likert de que varia de 1 a 5 pontos, onde 1 representa muito insatisfeito, e 5 representa muito satisfeito. Gil (2007) destaca que a escala Likert é de simples elaboração, tem caráter ordinal, sendo uma escala em que os questionados marcam o seu grau de satisfação ou insatisfação com o enunciado da questão. Esse enunciado, completa o autor, são afirmações ou preposições.

A validação do questionário foi verificada por Delgado (2015) através de três métodos:

- 1) O questionário que será utilizado na investigação foi elaborado com base em questionários já validados cientificamente, Narver e Slater (1990) e Watkins e Marsick (1994), resultado da revisão da literatura sobre orientação para o mercado e performance organizacional, respectivamente;
- 2) Após a construção do esboço, o questionário foi avaliado por um especialista, professor universitário, familiarizado com o objeto de estudo.
- 3) Com a finalidade de testar se as respostas do questionário facultavam os dados, e de verificar se o mesmo possuía algum erro, o mesmo foi enviado para três indivíduos, para que eles reportassem eventuais erros relacionados ao conteúdo mencionado acima.

O questionário estruturado e que foi utilizado na investigação está disponível na íntegra no anexo I deste trabalho. Ele é composto por quatro seções. Na primeira seção, estão as questões sociodemográficas, em que pode se identificar o perfil do indivíduo que o respondeu. Na segunda seção, estão presentes as afirmações relativas à felicidade profissional, diretamente ligada com a felicidade organizacional e a sua função. Na terceira seção podemos observar o tema da orientação para o mercado e performance da organização, em que encontram-se afirmações sobre a orientação para o cliente, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional e performance da organização. Por fim, na quarta seção, temos as práticas de *endomarketing*, em que se destacam os subtemas de comunicação interna e práticas de recursos humanos. Todas as seções, com exceção da primeira, possuem perguntas fechadas para um levantamento de dados concreto.

5 RESULTADOS

A análise e as tabelas seguintes foram realizadas no programa Microsoft Excel 2016, para a realização do banco de dados foram padronizados a área e os cargos dos entrevistados, cargos isolados com apenas uma resposta foram agrupados na categoria outros, são eles, Lavador, Vigia, Motorista e Jovem Aprendiz. À tabela referente aos cargos foram incluídos Advogado, Analista Fiscal, Contador, Financeiro, Gerentes, RH e Sócios junto ao cargo administrativo, em seguida foram realizadas duas novas tabelas abrindo a categoria “Administrador” (Tabela 5) e a categoria “Outros” (Tabela 6). Questionários com informações faltantes foram ignorados para a elaboração das tabelas de frequência, totalizando, então, um total de 95 questionários avaliados.

A Tabela 1 apresenta a frequência com relação ao sexo e a idade dos entrevistados.

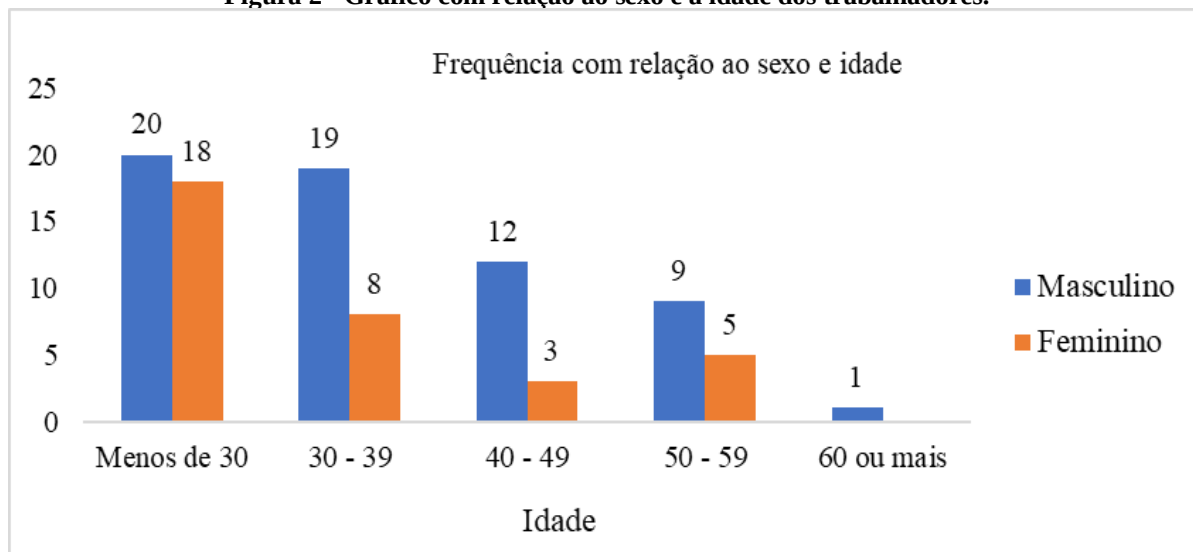
Tabela 1 - Frequência com relação ao sexo e a idade dos trabalhadores

Sexo	Idade					Total	%
	Menos de 30	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 ou mais		
Masculino	20	19	12	9	1	61	64%
Feminino	18	8	3	5	0	34	36%
Total	38	27	15	14	1	95	100%

Fonte: O Autor (2019)

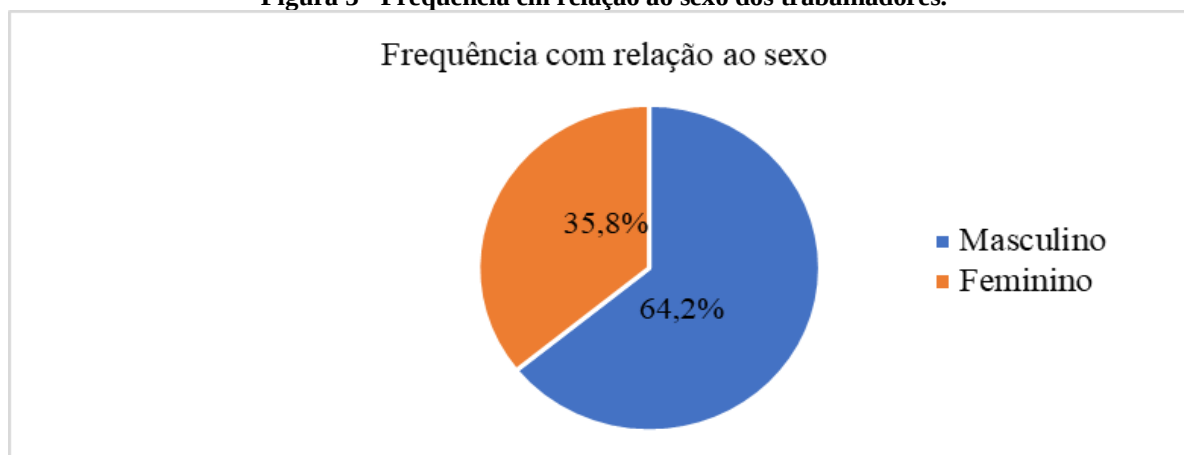
Os dados da Tabela 1 podem ser visualizados graficamente na Figura 2 e 3.

Figura 2 - Gráfico com relação ao sexo e a idade dos trabalhadores.



Fonte: O Autor (2019)

Figura 3 - Frequência em relação ao sexo dos trabalhadores.



Fonte: O Autor (2019)

A partir da Tabela 1 percebe-se que, do total dos entrevistados, 64,2% (61 indivíduos) são do sexo masculino e 35,8% (34 indivíduos) são do sexo feminino.

Do total de entrevistados, 40% (38 indivíduos) têm menos de 30 anos, 28,4% (27 indivíduos) têm entre 30 a 39 anos, 15,8% (15 indivíduos) têm entre 40 a 49 anos, 14,7% (14 indivíduos) têm entre 50 a 59 anos e 1,1% (1 indivíduo) tem 60 anos ou mais.

A Tabela 2 apresenta a frequência com relação ao grau de formação e ao sexo dos entrevistados.

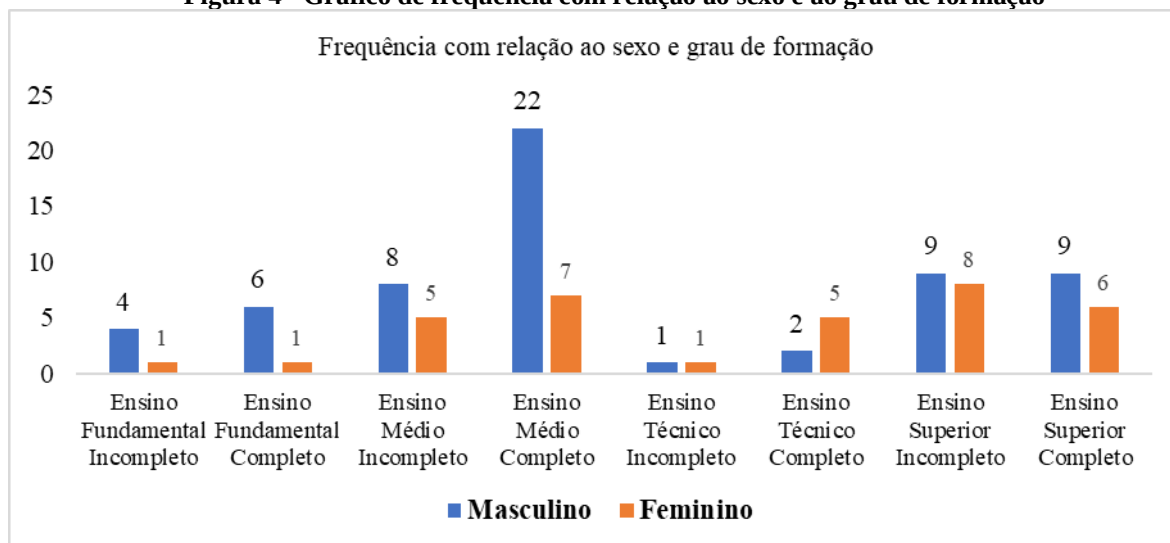
Tabela 2 - Frequência com relação ao sexo e ao grau de formação dos trabalhadores

Grau de formação	Sexo		Total	%
	Masculino	Feminino		
Ensino Fundamental Incompleto	4	1	5	5%
Ensino Fundamental Completo	6	1	7	7%
Ensino Médio Incompleto	8	5	13	14%
Ensino Médio Completo	22	7	29	31%
Ensino Técnico Incompleto	1	1	2	2%
Ensino Técnico Completo	2	5	7	7%
Ensino Superior Incompleto	9	8	17	18%
Ensino Superior Completo	9	6	15	16%
Total	61	34	95	100%

Fonte: O Autor (2019)

Os dados da tabela 2 podem ser visualizados graficamente na figura 4.

Figura 4 - Gráfico de frequência com relação ao sexo e ao grau de formação



Fonte: O Autor (2019)

A partir da Tabela 2, percebe-se que, do total dos entrevistados por formação, 5,3% (5 indivíduos) possuem Ensino Fundamental Incompleto, 7,4% (7 indivíduos) possuem Ensino Fundamental Completo, 13,7% (13 indivíduos) possuem Ensino Médio Incompleto, 30,5% (29 indivíduos) possuem Ensino Médio Completo, 2,1% (2 indivíduos) possuem Ensino Técnico Incompleto, 7,4% (7 indivíduos) possuem Ensino Técnico Completo, 17,9% (17 indivíduos) possuem Ensino Superior Incompleto e 15,8% (15 indivíduos) possuem Ensino Superior Completo.

A Tabela 3 apresenta a frequência com relação à área de atuação e ao tempo de empresa dos entrevistados.

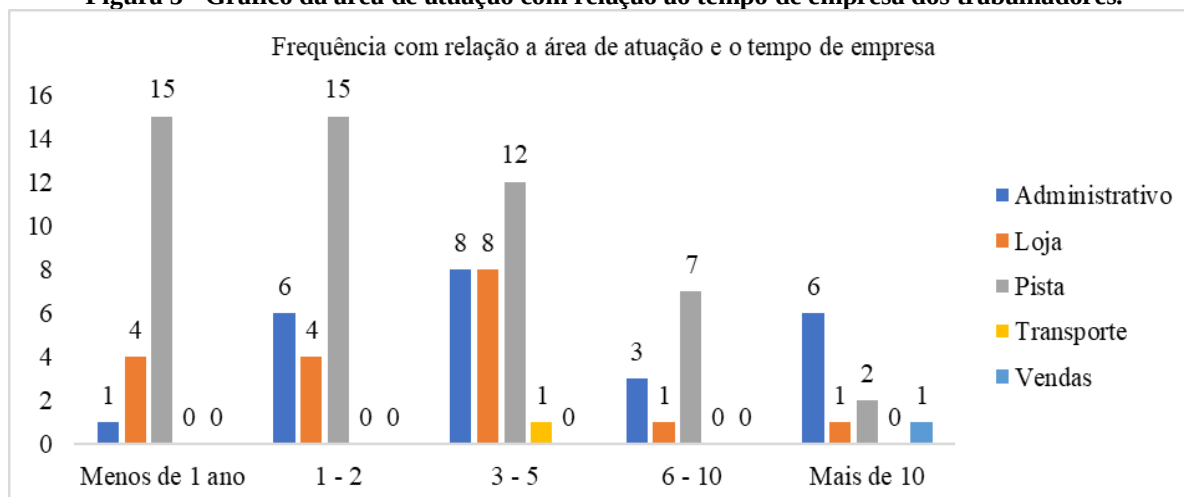
Tabela 3 - Frequência com relação à área de atuação e ao tempo de empresa em anos dos trabalhadores.

Área	Tempo de empresa					Total
	Menos de 1 ano	1 - 2	3 - 5	6 - 10	Mais de 10	
Administrativo	1	6	8	3	6	24
Loja	4	4	8	1	1	18
Pista	15	15	12	7	2	51
Transporte	0	0	1	0	0	1
Vendas	0	0	0	0	1	1
Total	20	25	29	11	10	95

Fonte: O Autor (2019)

Os dados da Tabela 3 podem ser visualizados graficamente na Figura 5.

Figura 5 - Gráfico da área de atuação com relação ao tempo de empresa dos trabalhadores.



Fonte: O Autor (2019)

A partir da Tabela 3, percebe-se que, do total dos entrevistados por área de atuação, 25,3% (24 indivíduos) trabalham na área Administrativa, 18,9% (18 indivíduos) trabalham na Loja, 53,7% (51 indivíduos) trabalham na Pista, 1,1% (1 indivíduo) trabalha no Transporte e 1,1% (1 indivíduo) trabalha na área de vendas.

Do total dos entrevistados por tempo de vínculo com a empresa, 21,1% (20 indivíduos) trabalham menos de 1 ano na empresa, 26,3% (25 indivíduos) trabalham de 1 a 2 anos, 30,5% (29 indivíduos) trabalham de 6 a 10 anos e 11,6% (11 indivíduos) trabalham a mais de 10 anos na empresa.

A Tabela 4 apresenta a frequência com relação ao cargo e ao sexo dos entrevistados.

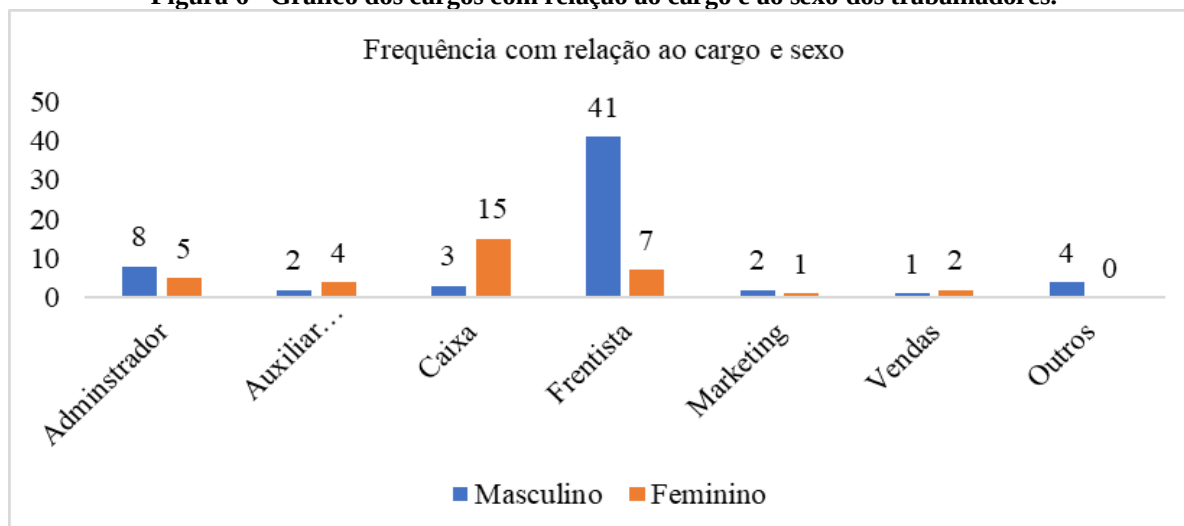
Tabela 4 - Frequência com relação ao cargo e ao sexo dos trabalhadores.

Tabela de frequência em relação ao cargo e ao sexo				
Cargo	Sexo		Total	%
	Masculino	Feminino		
Administrador	8	5	13	13,4%
Auxiliar Administrativo	2	4	6	6,3%
Caixa	3	15	18	18,9%
Frentista	41	7	48	50,5%
Marketing	2	1	3	3,2%
Vendas	1	2	3	3,2%
Outros	4	0	4	4,2%
Total	61	34	95	100%

Fonte: O Autor (2019)

Os dados da Tabela 4 podem ser visualizados graficamente na Figura 6.

Figura 6 - Gráfico dos cargos com relação ao cargo e ao sexo dos trabalhadores.



Fonte: O Autor (2019)

A partir da Tabela 4, percebe-se que, do total dos entrevistados por cargo de atuação, 13,4% (13 indivíduos) trabalham como Administradores, 6,3% (6 indivíduos) trabalham como Auxiliares Administrativos, 18,9% (18 indivíduos) trabalham como Caixa, 50,5% (48 indivíduos) trabalham como Frentistas, 3,2% (3 indivíduos) trabalham no Marketing, 3,2% (3 indivíduos) trabalham nas Vendas e 4,2% (4 indivíduos) exercem outros cargos na empresa.

A Tabela 5 apresenta a frequência com relação aos cargos administrativos dos entrevistados.

Tabela 5 - Frequência com relação aos cargos administrativos dos trabalhadores.

Cargo	Sexo		Total	%
	Masculino	Feminino		
Administrador	1	1	2	15,4%
Advogado	1	0	1	7,7%
Analista Fiscal	1	0	1	7,7%
Contador	2	1	3	23,1%
Financeiro	0	1	1	7,7%
Gerente	2	1	3	23,1%
RH	0	1	1	7,7%
Sócio	1	0	1	7,7%
Total	8	5	13	100,0%

Fonte: O Autor (2019)

A partir da Tabela 5, percebe-se que, do total dos entrevistados que trabalham como Administradores, 15,4% (2 indivíduos) são Administradores, 7,7% (1 indivíduo) trabalham como Advogado, 7,7% (1 indivíduo) trabalham como Analista Fiscal, 23,1% (3 indivíduos) trabalham como Contadores, 7,7% (1 indivíduo) trabalham no Financeiro, 23,1% (3

indivíduos) trabalham como Gerentes, 7,7% (1 indivíduo) trabalham no RH e 7,7% (1 indivíduo) trabalham como sócio.

A Tabela 6 apresenta a frequência com relação a outros cargos dos entrevistados.

Tabela 6 - Frequência com relação a outros cargos dos trabalhadores.

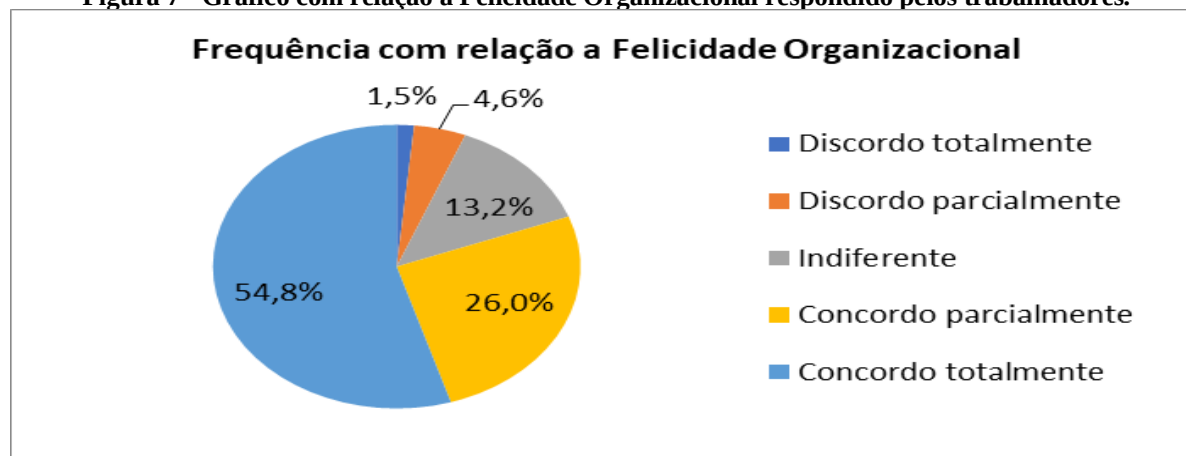
Tabela de frequência em relação a outros cargos e sexo				
Cargo	Sexo		Total	%
	Masculino	Feminino		
Jovem aprendiz	1	0	1	25%
Lavador	1	0	1	25%
Motorista	1	0	1	25%
Vigia	1	0	1	25%
Total	4	0	4	100%

Fonte: O Autor (2019)

A partir da Tabela 6, percebe-se que, do total dos entrevistados que trabalham em outros cargos da empresa, 25% (1 indivíduo) trabalham como Jovem Aprendiz, 25% (1 indivíduo) trabalham como Lavador, 25% (1 indivíduo) trabalham como Motorista, 25% (1 indivíduo) trabalham como Vigia.

A Figura 7 apresenta a frequência de respostas com relação à Felicidade Organizacional dos entrevistados.

Figura 7 - Gráfico com relação à Felicidade Organizacional respondido pelos trabalhadores.

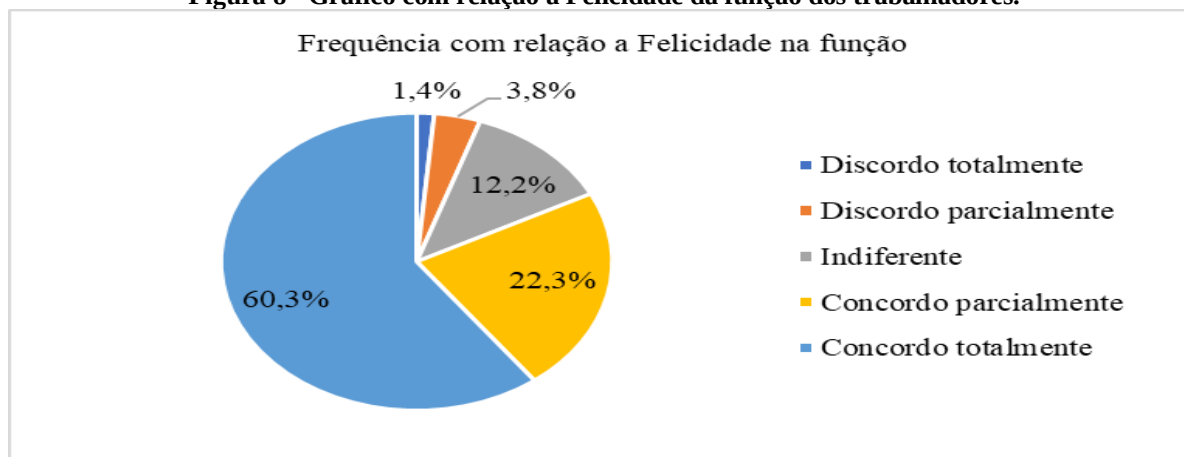


Fonte: O Autor (2019)

A partir da Figura 6, percebe-se que, do total de respostas referentes às perguntas sobre a Felicidade Organizacional, 1,5% (55 respostas) discorda totalmente, 4,6% (165 respostas) discordam parcialmente, 13,2% (475 respostas) são indiferentes, 26,0% (938 respostas) concordam parcialmente e 54,8% (1977 respostas) concordam totalmente.

A Figura 8 apresenta a frequência de respostas com relação à Felicidade na Função dos entrevistados.

Figura 8 - Gráfico com relação à Felicidade da função dos trabalhadores.



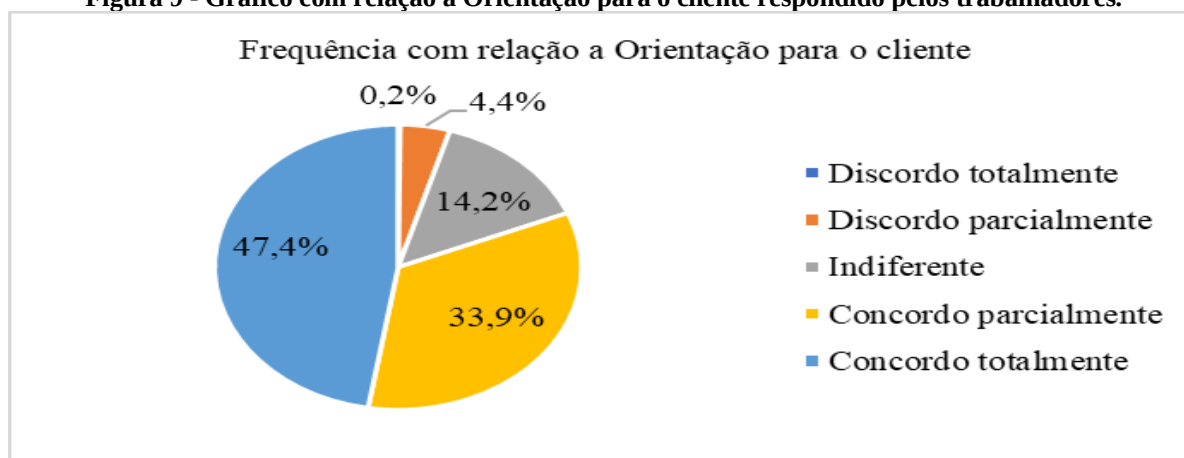
Fonte: O Autor (2019)

A partir da Figura 8, percebe-se que, do total de respostas referentes às perguntas sobre a Felicidade na Função, 1,4% (26 respostas) discorda totalmente, 3,8% (69 respostas) discordam parcialmente, 12,2% (220 respostas) são indiferentes, 22,3% (420 respostas) concordam parcialmente e 60,3% (1088 respostas) concordam totalmente.

Referentes às questões de Orientação para o Mercado, temos as figuras 9, 10 e 11.

A Figura 9 apresenta a frequência de respostas com relação à Orientação para o Cliente dos entrevistados.

Figura 9 - Gráfico com relação à Orientação para o cliente respondido pelos trabalhadores.

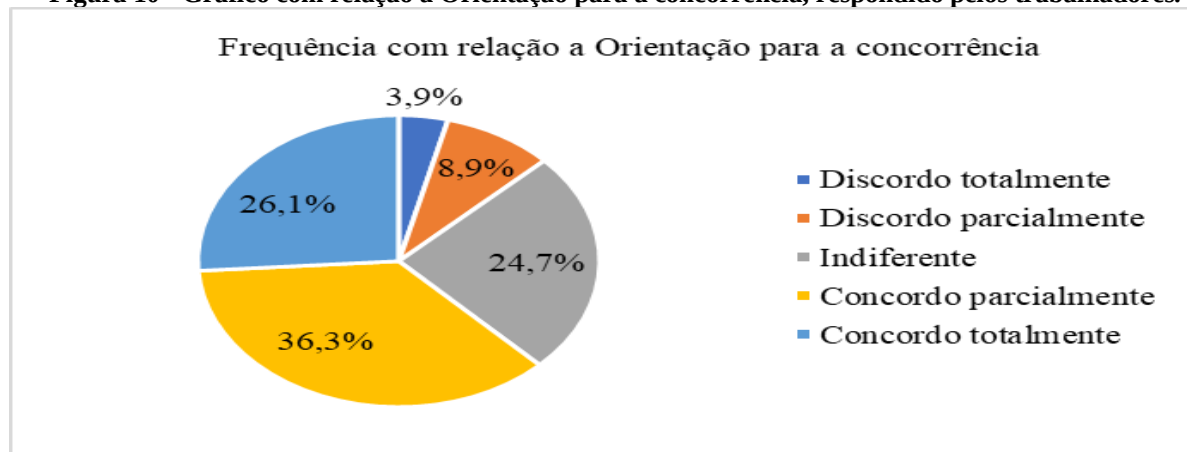


Fonte: O Autor (2019)

A partir da Figura 9, percebe-se que, do total de respostas referentes às perguntas sobre a Orientação para o Cliente, 0,2% (1 resposta) discorda totalmente, 4,4% (25 respostas) discordam parcialmente, 14,2% (81 respostas) são indiferentes, 33,9% (193 respostas) concordam parcialmente e 47,4% (270 respostas) concordam totalmente.

A Figura 10 apresenta a frequência das respostas com relação à Orientação para a Concorrência dos entrevistados.

Figura 10 - Gráfico com relação à Orientação para a concorrência, respondido pelos trabalhadores.

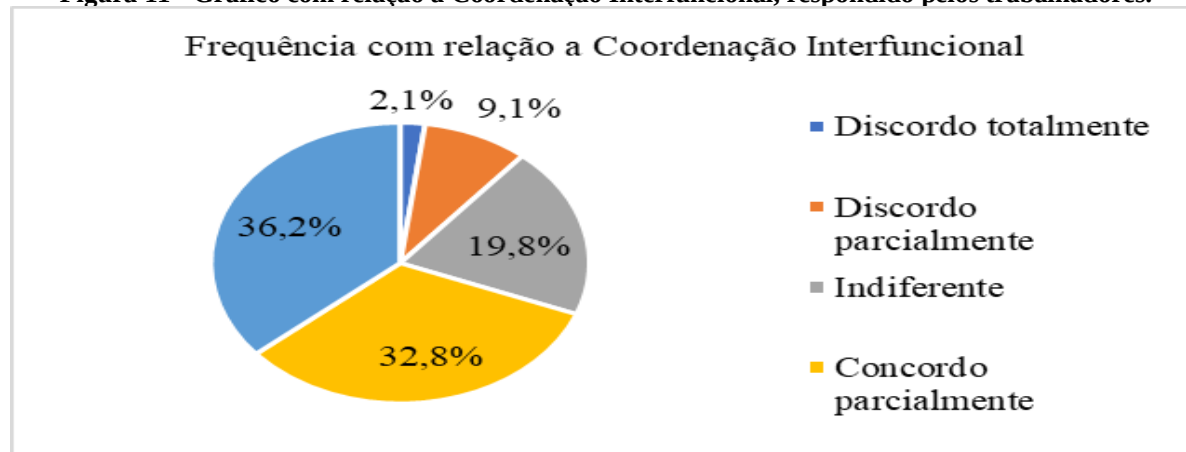


Fonte: O Autor (2019)

A partir da Figura 10, percebe-se que, do total de respostas referentes às perguntas sobre a Orientação para a Concorrência, 3,9% (15 respostas) discordam totalmente, 8,9% (34 respostas) discordam parcialmente, 24,7% (94 respostas) são indiferentes, 36,3% (138 respostas) concordam parcialmente e 26,1% (99 respostas) concordam totalmente.

A Figura 11 apresenta a frequência das respostas com relação à Coordenação Interfuncional dos entrevistados.

Figura 11 - Gráfico com relação à Coordenação Interfuncional, respondido pelos trabalhadores.

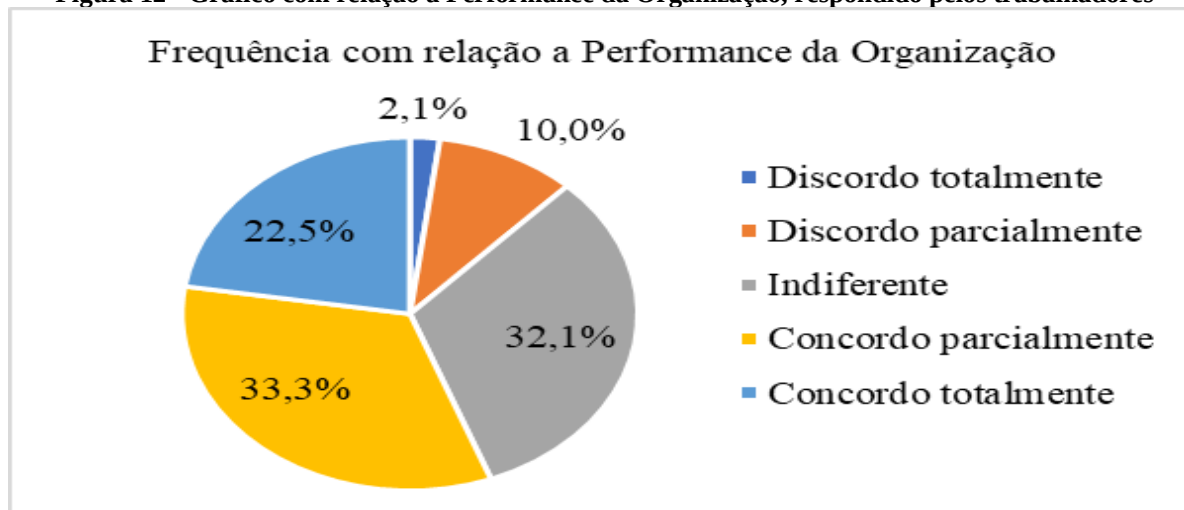


Fonte: O Autor (2019)

A partir da Figura 11, percebe-se que, do total de respostas referentes às perguntas sobre Coordenação Interfuncional, 2,1% (10 respostas) discordam totalmente, 9,1% (43 respostas) discordam parcialmente, 19,8% (94 respostas) são indiferentes, 32,8% (156 respostas) concordam parcialmente e 36,2% (172 respostas) concordam totalmente.

A Figura 12 apresenta a frequência das respostas com relação à Performance da Organização dos entrevistados.

Figura 12 - Gráfico com relação à Performance da Organização, respondido pelos trabalhadores



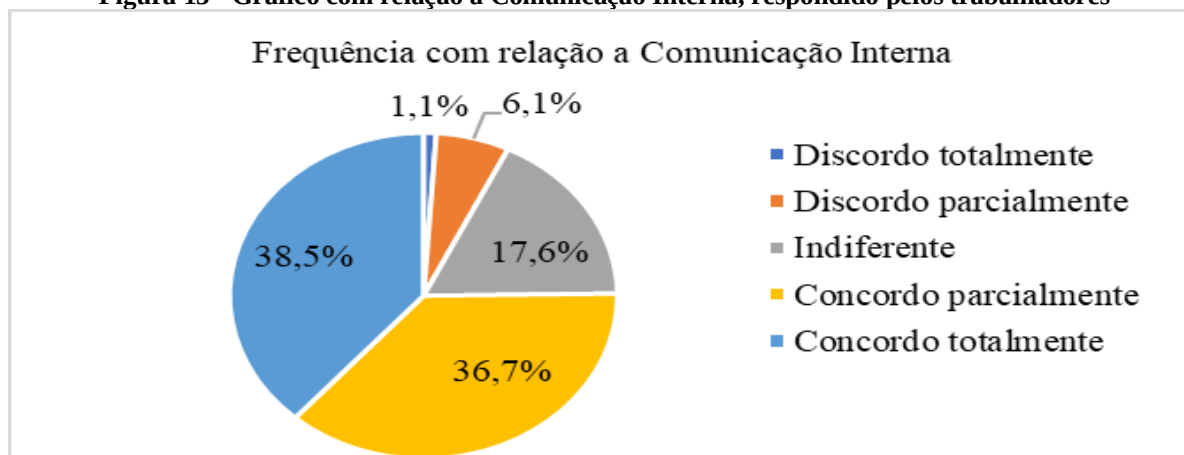
Fonte: O Autor (2019)

A partir da Figura 12, percebe-se que, do total de respostas referentes às perguntas sobre Performance da Organização, 2,1% (16 respostas) discordam totalmente, 10,0% (76 respostas) discordam parcialmente, 32,1% (244 respostas) são indiferentes, 33,3% (253 respostas) concordam parcialmente e 22,5% (171 respostas) concordam totalmente.

As Figuras 13 e 14 ilustram as questões sobre *Endomarketing* – Práticas Internas da Organização.

A Figura 13 apresenta a frequência das respostas com relação à Comunicação Interna dos entrevistados.

Figura 13 - Gráfico com relação à Comunicação Interna, respondido pelos trabalhadores

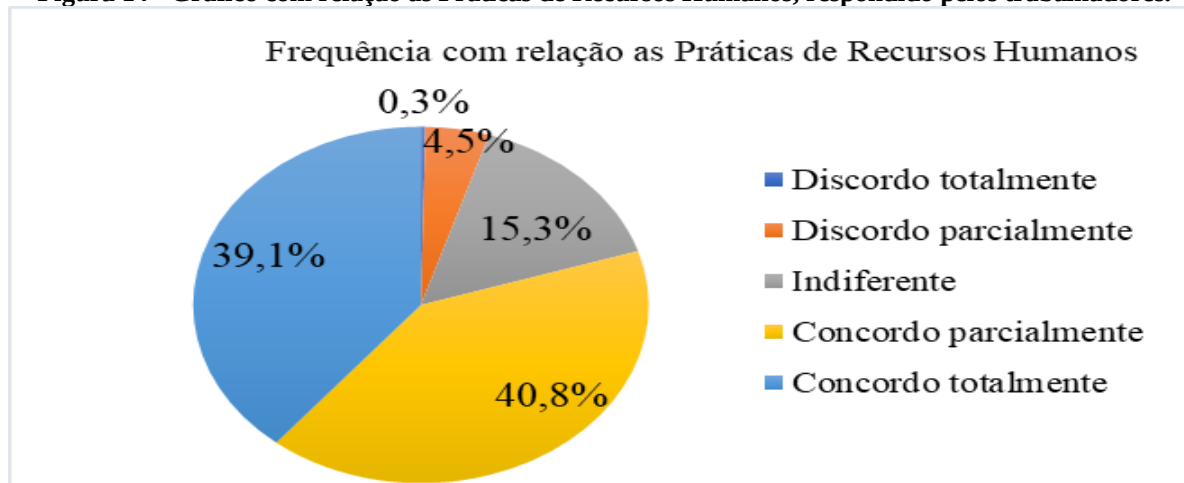


Fonte: O Autor (2019)

A partir da Figura 13, percebe-se que, do total de respostas referentes às perguntas sobre Comunicação Interna, 1,1% (11 respostas) discordam totalmente, 6,1% (64 respostas) discordam parcialmente, 17,6% (184 respostas) são indiferentes, 36,7% (384 respostas) concordam parcialmente e 38,5% (402 respostas) concordam totalmente.

A Figura 14 apresenta a frequência das respostas com relação às Práticas de Recursos Humanos dos entrevistados.

Figura 14 - Gráfico com relação às Práticas de Recursos Humanos, respondido pelos trabalhadores.



Fonte: O Autor (2019)

A partir da Figura 14, percebe-se que, do total de respostas referentes às perguntas sobre as Práticas de Recursos Humanos, 0,3% (3 respostas) discordam totalmente, 4,5% (43 respostas) discordam parcialmente, 15,3% (145 respostas) são indiferentes, 40,8% (388 respostas) concordam parcialmente e 39,1% (371 respostas) concordam totalmente.

5.1 Alpha de Cronbach

O coeficiente Alpha de Cronbach varia de 0 a 1 e é utilizado para testar a confiabilidade da consistência interna das respostas de um questionário por meio da proporção da variação total de uma escala atribuível a uma fonte comum. A fórmula para obtenção do Alpha (Cronbach, 1951) é apresentada a seguir:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

Onde k representa o número de questões, σ_i^2 representa as variâncias da matriz de variâncias e covariâncias e σ_y^2 representa a soma de todos os elementos da matriz de variâncias e covariâncias.

De Vellis (2016) sugere, a partir de sua experiência, a seguinte classificação para os valores de α , em que o alpha aumenta a medida que aumenta o número de itens:

Quadro 1 - Índices Alpha de Cronbach

Valor de α	Classificação
Menor que 0.6	Inaceitável
De 0.6 até 0.65	Indesejável
De 0.65 até 0.70	Minimamente aceitável
De 0.70 até 0.80	Respeitável
De 0.80 até 0.90	Muito bom
Muito maior que 0.90	Pode-se retirar itens redundantes

Fonte: O Autor

Nesse trabalho foi utilizada a rotina alpha do pacote *psych* para calcular o coeficiente Alpha de Cronbach.

O alpha de Cronbach para as 38 questões referentes à Felicidade Organizacional foi 0,97, que apesar de ser um valor bom, por ser tão alto, pode informar que alguns itens da escala estejam trazendo as mesmas informações e, portanto, poderiam ser retirados devido à redundância De Vellis (2016).

O alpha de Cronbach para as 15 questões referentes à Orientação para o Mercado foi 0.91, então, pode-se considerar que a consistência interna do constructo Orientação para o mercado é muito boa de acordo com De Vellis (2016).

O alpha de Cronbach para as 21 questões referentes a *Endomarketing* foi 0,96, que apesar de ser um valor bom por ser tão alto pode informar que alguns itens da escala estejam

trazendo as mesmas informações e, portanto, poderiam ser retirados devido à redundância De Vellis (2016).

5.2 Análise confirmatória e teste de hipóteses

Como cada grupo possui muitas variáveis e a análise de correlação canônica não apresentou resultados satisfatórios com as variáveis originais, então, realizou-se a análise de componentes principais na intenção de reduzir o número de variáveis por grupo.

5.2.1 ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS

a) Análise de componentes principais Felicidade Organizacional

Quadro 2 - Matriz com autovalores (variâncias) dos componentes

Auto	valor	% da variância	% acumulada da variância
Comp 1	1.703.428.074	5.056.278.859	5.056.279
Comp 2	212.483.009	630.712.482	5.686.991
Comp 3	159.061.089	472.140.405	6.159.132
Comp 4	147.768.306	438.620.082	6.597.752
Comp 5	126.693.214	376.062.968	6.973.815
Comp 6	109.336.165	324.542.109	7.298.357
Comp 7	103.345.480	306.759.982	7.605.117
Comp 8	0.76628846	227.457.103	7.832.574
Comp 9	0.66262773	196.687.528	8.029.262
Comp 10	0.61507710	182.573.093	8.211.835
Comp 11	0.54387227	161.437.393	8.373.272
Comp 12	0.51065376	151.577.154	8.524.849
Comp 13	0.48337295	143.479.404	8.668.329
Comp 14	0.42632186	126.544.951	8.794.874
Comp 15	0.37831967	112.296.479	8.907.170
Comp 16	0.35910419	106.592.754	9.013.763
Comp 17	0.34012897	100.960.348	9.114.723
Comp 18	0.30590652	0.90802112	9.205.525
Comp 19	0.29610924	0.87893990	9.293.419
Comp 20	0.29354274	0.87132177	9.380.551
Comp 21	0.25342400	0.75223747	9.455.775
Comp 22	0.23081479	0.68512662	9.524.288
Comp 23	0.20270339	0.60168368	9.584.456
Comp 24	0.18837884	0.55916417	9.640.373
Comp 25	0.16559266	0.49152805	9.689.525
Comp 26	0.14867632	0.44131534	9.733.657
Comp 27	0.12909764	0.38320001	9.771.977
Comp 28	0.11171692	0.33160891	9.805.138
Comp 29	0.10616383	0.31512568	9.836.650

Comp 30	0.09503855	0.28210255	9.864.861
Comp 31	0.08854914	0.26284007	9.891.145
Comp 32	0.07638605	0.22673641	9.913.818
Comp 33	0.06716229	0.19935757	9.933.754
Comp 34	0.05831857	0.17310677	9.951.065
Comp 35	0.05353791	0.15891638	9.966.956
Comp 36	0.04506056	0.13375309	9.980.332
Comp 37	0.03720608	0.11043866	9.991.376
Comp 38	0.02905533	0.08624481	10.000.000

Fonte: O Autor (2019)

Percebemos pela análise dos componentes principais que precisamos dos 6 primeiros componentes para explicar pelo menos 70% da variabilidade.

O primeiro componente explica sozinho 50.5628% da variabilidade das variáveis do grupo, e seus escores para a amostra são apresentados no Apêndice A.

Os escores do segundo componente principal para o grupo de variáveis Felicidade Organizacional são apresentados no Apêndice B, e explicam cumulativamente ao primeiro componente principal 56.8699% da variabilidade grupo.

Os escores do terceiro componente principal para o grupo de variáveis Felicidade Organizacional são apresentados no Apêndice C, e explicam cumulativamente aos componentes principais anteriores 61.5913% da variabilidade grupo.

Os escores do quarto componente principal para o grupo de variáveis Felicidade Organizacional são apresentados no Apêndice D, e explicam cumulativamente aos componentes principais anteriores 65.9775% da variabilidade grupo.

Os escores do quinto componente principal para o grupo de variáveis Felicidade Organizacional são apresentados no Apêndice E, e explicam cumulativamente aos componentes principais anteriores 69.7382% da variabilidade grupo.

Os escores do sexto componente principal para o grupo de variáveis Felicidade Organizacional são apresentados no Apêndice F, e explicam cumulativamente aos componentes principais anteriores 72.983% da variabilidade grupo.

b) Análise de componentes principais orientação para o mercado

Quadro 3 - Matriz com autovalores (variâncias) dos componentes

Auto	valor	% da variância	% acumulada da variância
Comp 1	60.875.155	43.725.679	4.372.568
Comp 2	19.591.757	14.072.455	5.779.813
Comp 3	12.153.032	8.729.334	6.652.747
Comp 4	0.7346913	5.277.174	7.180.464
Comp 5	0.7042627	5.058.610	7.686.325
Comp 6	0.5403691	3.881.387	8.074.464
Comp 7	0.4624483	3.321.695	8.406.633
Comp 8	0.4300192	3.088.761	8.715.509
Comp 9	0.3578879	2.570.653	8.972.575
Comp 10	0.3147393	2.260.724	9.198.647
Comp 11	0.2738571	1.967.073	9.395.355
Comp 12	0.2517431	1.808.231	9.576.178
Comp 13	0.2179476	1.565.484	9.732.726
Comp 14	0.2112609	1.517.454	9.884.471
Comp 15	0.1608395	1.155.285	10.000.000

Fonte: O Autor (2019)

Percebemos pela análise dos componentes principais que precisamos dos 4 primeiros componentes para explicar pelo menos 70% da variabilidade.

O primeiro componente explica sozinho 43.7257% da variabilidade das variáveis do grupo e seus escores para a amostra são apresentados a seguir.

Quadro 4 - Escores do primeiro componente do grupo Orientação para o mercado

1	2	3	4	5	6	7	8	9
-14.440.870	-15.796.271	-18.209.839	-13.568.339	-16.051.506	-16.866.046	-16.428.235	-16.768.111	-15.611.675
11	12	13	14	15	16	17	18	19
-16.193.094	-17.245.806	-18.900.515	-15.634.087	-13.695.457	-17.334.991	-15.591.785	-18.013.887	-14.041.084
21	22	23	24	25	26	27	28	29
-14.790.941	-16.763.475	-11.292.706	-16.605.256	-14.882.125	-13.980.091	-14.287.481	-11.820.318	-16.683.912
31	32	33	34	35	36	37	38	39
-14.320.799	-12.895.046	-10.970.006	-17.061.000	-8.943.376	-10.374.277	-10.500.298	-10.571.350	-13.662.635
41	42	43	44	45	46	47	48	49
-17.280.045	-15.286.408	-15.925.495	-16.512.638	-19.200.540	-14.037.916	-13.872.571	-11.033.548	-7.428.972
51	52	53	54	55	56	57	58	59
-11.520.324	-13.146.959	-15.742.267	-13.567.901	-17.556.496	-15.893.061	-19.200.540	-13.546.060	-14.883.997
61	62	63	64	65	66	67	68	69
-17.748.029	-18.364.873	-18.632.642	-16.250.859	-15.740.756	-12.949.977	-14.050.197	-12.224.915	-15.412.284
71	72	73	74	75	76	77	78	79
-18.926.988	-18.202.355	-14.274.870	-13.945.475	-18.639.904	-14.768.172	-15.010.535	-16.300.595	-14.313.489
81	82	83	84	85	86	87	88	89
-16.436.573	-17.300.998	-12.373.631	-18.711.896	-18.388.660	-18.711.896	-13.021.733	-12.953.263	-15.134.220
91	92	93	94	95				
-18.950.289	-16.449.011	-15.065.892	-16.349.641	-17.356.779				

Fonte: O Autor (2019)

Os escores do segundo componente principal para o grupo de variáveis Orientação para o mercado são apresentados a seguir e explicam cumulativamente ao primeiro componente principal 57.7981% da variabilidade grupo.

Quadro 5 - Escores do segundo componente do grupo Orientação para o mercado

1	2	3	4	5	6	7	8	9
-30.044.863	-15.074.330	-0.8273538	-41.853.240	-11.857.187	-29.049.236	-0.2859830	-21.413.003	-14.835.850
11	12	13	14	15	16	17	18	19
-25.732.254	-22.083.410	-19.335.653	-49.151.506	-38.465.738	-23.564.862	-60.012.054	-33.111.282	-78.198.153
21	22	23	24	25	26	27	28	29
-13.506.415	-28.868.608	-46.914.480	-21.614.518	-27.282.590	-15.698.826	-32.905.755	-22.378.095	-22.057.661
31	32	33	34	35	36	37	38	39
-42.446.696	-22.599.042	-0.5651176	-21.238.736	0.2022717	-14.662.949	-0.9094960	0.3479205	-0.2698045
41	42	43	44	45	46	47	48	49
-0.6388886	-19.674.047	-31.390.695	-25.469.673	-15.961.148	-52.528.829	-41.744.959	-18.373.019	-0.4317527
51	52	53	54	55	56	57	58	59
-0.9576689	-22.696.747	-31.233.256	-28.245.506	-19.489.102	-30.946.009	-15.961.148	-39.247.715	-35.770.726
61	62	63	64	65	66	67	68	69
-36.257.701	-20.025.951	-19.233.719	-52.910.335	-17.927.806	-34.128.145	-17.430.087	-0.9328458	-39.440.377
71	72	73	74	75	76	77	78	79
-13.516.523	-18.001.060	-21.073.641	-21.725.005	-24.628.954	-40.953.328	-12.895.628	-15.147.677	-15.133.062
81	82	83	84	85	86	87	88	89
-10.353.387	-20.695.422	-32.973.528	-13.231.975	-22.562.022	-13.231.975	-28.627.873	-45.798.018	-46.687.802
91	92	93	94	95				
-19.314.349	-35.106.050	-14.617.711	-21.865.006	-21.843.556				

Fonte: O Autor (2019)

Os escores do terceiro componente principal para o grupo de variáveis Orientação para o mercado são apresentados no Apêndice G, e explicam cumulativamente aos componentes principais anteriores 66.5275% da variabilidade grupo.

Os escores do quarto componente principal para o grupo de variáveis Orientação para o mercado são apresentados no Apêndice H, e explicam cumulativamente aos componentes principais anteriores 71.8046% da variabilidade grupo.

c) Análise de componentes principais endomarketing

Quadro 6 - Matriz com autovalores (variâncias) dos componentes

Auto	valor	% da variância	% acumulada da variância
Comp 1	934.679.142	550.420.381	5.504.204
Comp 2	117.724.713	69.326.551	6.197.469
Comp 3	0.97801556	57.594.063	6.773.410
Comp 4	0.81561956	48.030.774	7.253.718
Comp 5	0.67668211	39.848.928	7.652.207
Comp 6	0.57843128	34.063.065	7.992.838
Comp 7	0.53944883	31.767.439	8.310.512
Comp 8	0.41181341	24.251.156	8.553.024
Comp 9	0.35306399	20.791.479	8.760.938
Comp 10	0.31958071	18.819.692	8.949.135
Comp 11	0.29105714	17.139.976	9.120.535
Comp 12	0.26652287	15.695.185	9.277.487
Comp 13	0.24401646	14.369.811	9.421.185
Comp 14	0.22769664	13.408.759	9.555.273
Comp 15	0.16334737	0.9619314	9.651.466

Comp 16	0.15136558	0.8913722	9.740.603
Comp 17	0.12974133	0.7640298	9.817.006
Comp 18	0.09982527	0.5878580	9.875.792
Comp 19	0.08294050	0.4884258	9.924.634
Comp 20	0.06771568	0.3987688	9.964.511
Comp 21	0.06026418	0.3548879	10.000.000

Fonte: O Autor (2019)

Percebemos pela análise dos componentes principais que precisamos dos 4 primeiros componentes para explicar pelo menos 70% da variabilidade.

O primeiro componente explica sozinho 55.0420% da variabilidade das variáveis do grupo e seus escores para a amostra são apresentados no Apêndice I.

Os escores do segundo componente principal para o grupo de variáveis Endomarketing são apresentados no Apêndice J, e explicam cumulativamente ao primeiro componente principal 61.9747% da variabilidade grupo.

Os escores do terceiro componente principal para o grupo de variáveis *Endomarketing* são apresentados no Apêndice K, e explicam cumulativamente aos componentes principais anteriores 67.7341% da variabilidade grupo.

Os escores do quarto componente principal para o grupo de variáveis *Endomarketing* são apresentados no Apêndice L, e explicam cumulativamente aos componentes principais anteriores 72.5372% da variabilidade grupo.

5.3 Correlação canônica com os componentes principais dos grupos

A partir da análise de componentes principais para os grupos de variáveis, foi realizada a análise de correlação canônica entre os pares de grupos formados pelos escores dos componentes principais que explicavam pelo menos 70% da variabilidade dos dados do referido grupo.

5.3.1 CORRELAÇÃO CANÔNICA ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ENDOMARKETING

Alocando os 4 componentes principais correspondentes à Orientação para o mercado em um grupo e os 4 componentes principais correspondentes à Endomarketing em outro grupo teremos 4 pares de variáveis ($\min(p,q)=\min(4,4)=4$). As variâncias dos pares canônicos são apresentadas a seguir.

Quadro 7 - Matriz com autovalores (variâncias) dos pares canônicos U e V

	Variancia	% da Variancia	% acumulada da variancia
U1V1	0.5934	634.054	634.054
U2V2	0.3254	347.710	981.764
U3V3	0.0162	17.338	999.103
U4V4	0.0008	0.0897	1.000.000

Fonte: O Autor (2019)

Percebemos que precisamos dos 2 primeiros pares para explicar pelo menos 70% da variabilidade. O primeiro par explica 63.4054%.

Quadro 8 - Matriz de Correlação dos pares canonicos U e V

Correlacao	
U1V1	0.7703
U2V2	0.5704
U3V3	0.1274
U4V4	0.0290

Fonte: O Autor (2019)

O primeiro par canônico tem 0.7703 de correlação canônica e é a maior correlação que pode existir entre os grupos, inclusive nas correlações entre cada par de componentes. Essa é uma correlação forte e positiva, então à medida que a Orientação para o mercado aumenta, o Endomarketing aumenta. O segundo par tem 0.5704 de correlação canônica, indicando um suplemento à dimensão da relação entre os grupos por meio de uma correlação moderada.

Quadro 9 - Testes de significância dos pares canônicos

Pares Canonicos	Lambda de Wilks	Qui-Quadrado aproximado	Densidade	Qui-Quadrado	Grau de Liberdade	Valor-p
1	U1V1	0.26962	11.731.299	2.629.623	16	0.00000
2	U2V2	0.66308	3.677.130	1.691.898	9	0.00003
3	U3V3	0.98295	153.936	948.773	4	0.81965
4	U4V4	0.99916	0.07520	384.146	1	0.78391

Fonte: O Autor (2019)

Somente os dois primeiros pares tem significância a nível de 95% de confiança e os dois primeiros pares explicam 98.1764% da variabilidade.

5.3.2 CORRELAÇÃO CANÔNICA ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E FELICIDADE ORGANIZACIONAL

Alocando os 4 componentes principais correspondentes à Orientação para o mercado em um grupo e os 6 componentes principais correspondentes à Felicidade Organizacional em

outro grupo teremos 4 pares de variáveis ($\min(p,q)=\min(4,6)=4$). As variâncias dos pares canônicos são apresentadas a seguir.

Quadro 10 - Matriz com autovalores (variâncias) dos pares canônicos U e V

	Variância	% da Variância	% acumulada da variância
U1V1	0.6524	712.212	712.212
U2V2	0.1731	188.965	901.177
U3V3	0.0614	67.026	968.203
U4V4	0.0291	31.797	1.000.000

Fonte: O Autor (2019)

Percebemos que o primeiro par canônico já explica 71.2212% da variabilidade.

Quadro 11 - Matriz de Correlação dos pares canônicos U e V

Correlação	
U1V1	0.8077
U2V2	0.4160
U3V3	0.2478
U4V4	0.1707

Fonte: O Autor (2019)

O primeiro par canônico tem 0.8077 de correlação canônica e é a maior correlação que pode existir entre os grupos, inclusive nas correlações entre cada par de componentes. Essa é uma correlação forte e positiva, então à medida que a Orientação para o mercado aumenta, a Felicidade Organizacional aumenta.

Quadro 12 - Testes de significância dos pares canônicos

Pares Canônicos	Lambda de Wilks	Qui-Quadrado aproximado	Densidade	Qui-Quadrado	Grau de Liberdade	Valor-p
1	U1V1	0.26197	11.854.854	3.641.503	24	0.00000
2	U2V2	0.75355	2.504.252	2.499.579	15	0.04938
3	U3V3	0.91127	822.298	1.550.731	8	0.41200
4	U4V4	0.97088	261.583	781.473	3	0.45472

Fonte: O Autor (2019)

Somente os dois primeiros pares tem significância a nível de 95% de confiança e os dois primeiros pares explicam 90.1177% da variabilidade. Então além do primeiro par explicar já 71.2212% da variabilidade e ter uma correlação forte, o segundo par que tem 0.4160 de correlação canônica fornece um suplemento à dimensão da relação entre os grupos por meio de uma correlação fraca.

5.3.3 CORRELAÇÃO CANÔNICA ENTRE ENDOMARKETING E FELICIDADE ORGANIZACIONAL

Alocando os 4 componentes principais correspondentes à Endomarketing em um grupo e os 6 componentes principais correspondentes à Felicidade Organizacional em outro grupo teremos 4 pares de variáveis ($\min(p,q)=\min(4,6)=4$). As variâncias dos pares canônicos são apresentadas a seguir.

Quadro 13 - Matriz com autovalores (variâncias) dos pares canônicos U e V

	Variância	% da Variância	% acumulada da variância
U1V1	0.6831	747.007	747.007
U2V2	0.1356	148.340	895.346
U3V3	0.0587	64.212	959.559
U4V4	0.0370	40.441	1.000.000

Fonte: O Autor (2019)

Percebemos que o primeiro par canônico já explica 74.7007% da variabilidade.

Quadro 14 - Matriz de Correlação dos pares canônicos U e V

Correlação	
U1V1	0.8265
U2V2	0.3683
U3V3	0.2423
U4V4	0.1923

Fonte: O Autor (2019)

O primeiro par canônico tem 0.8265 de correlação canônica e é a maior correlação que pode existir entre os grupos, inclusive nas correlações entre cada par de componentes. Essa é uma correlação forte e positiva, então à medida que o Endomarketing aumenta, a Felicidade Organizacional aumenta.

Quadro 15 - Testes de significância dos pares canônicos

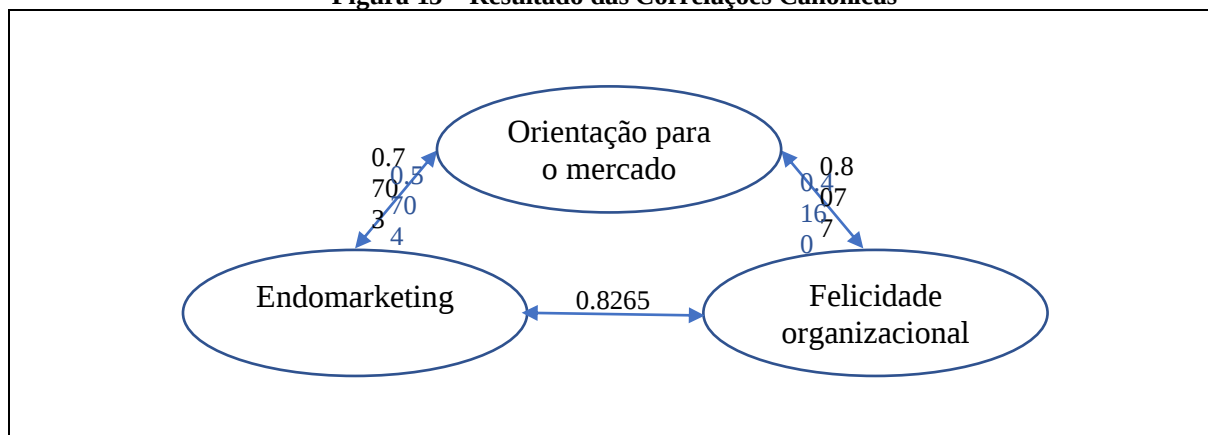
Pares Canônicos	Lambda de Wilks	Qui-Quadrado aproximado	Densidade	Qui-Quadrado	Grau de Liberdade	Valor-p
1	U1V1	0.24831	12.328.590	3.641.503	24	0.00000
2	U2V2	0.78352	2.159.082	2.499.579	15	0.11899
3	U3V3	0.90647	869.006	1.550.731	8	0.36911
4	U4V4	0.96302	333.482	781.473	3	0.34283

Fonte: O Autor (2019)

Somente o primeiro par tem significância a nível de 95% de confiança e explica 74.7007% da variabilidade.

Abaixo é apresentado ilustrativamente o resultado das correlações canônicas significativas entre os grupos de variáveis.

Figura 15 – Resultado das Correlações Canônicas



Fonte: O Autor (2019)

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Ao realizar o teste de correlação canônica, observou-se que as relações entre os três grupos analisados são positivas, possuindo números significativos e fortes. Para chegar nessa conclusão, inicialmente realizamos a aplicação da correlação canônica nas variáveis originais. Foi notado então, que a análise nessas variáveis não trouxe resultados satisfatórios, sendo realizado, então, a análise de componentes principais, para redução da dimensionalidade dos grupos de variáveis e, posteriormente, a análise da correlação canônica com os escores dos componentes principais dos grupos de variáveis.

Ao identificar as variáveis mais importantes, foi possível focar o teste naquilo que possui mais relevância e confiabilidade, para que o mesmo tivesse resultados embasados e fortes.

A correlação entre os três grupos de variáveis trouxe então, números fortes e positivos, corroborando com a decisão de análise via correlação canônica dos dados coletados e de análise dos componentes principais.

A partir da informação da relação positiva entre os três grupos, a empresa possui um material valioso para satisfação e retenção dos seus colaboradores. Com a posse dela, a empresa nota que vem realizando um bom trabalho nesse quesito, algo corroborado pelo bom número de colaboradores que está nela a mais de um ano, visto que nesse ramo a taxa de rotatividade é considerada alta. Ainda ficam com a empresa, novas ferramentas que podem ser utilizadas nesse processo, variando suas estratégias e programas, a fim de que a monotonia seja minimizada.

Torna-se importante ressaltar também que, em um ramo em que os serviços e produtos são cada vez mais semelhantes, as pessoas surgem como um diferencial competitivo, atuando diretamente com o cliente e possuindo papel importante na fidelização do mesmo, diferenciando a empresa da concorrência.

Podemos ilustrar a relação positiva entre os grupos como uma máquina composta por três engrenagens, em que, caso uma pare, consequentemente as outras duas irão parar. Cabe então a empresa trabalhar continuamente esses três grupos, envolvendo as técnicas de endomarketing para deixar os seus colaboradores felizes e, consequentemente, os clientes finais da mesma.

É necessário mencionar que as técnicas de endomarketing podem ser consideradas como um ponto de partida inicial nesse processo, pois suas teorias e ferramentas já mencionadas nesse trabalho farão com que a Felicidade Organizacional e a Orientação para o Mercado

sejam destacadas dentro da empresa. Caso esse destaque não ocorra, é possível que as técnicas de endomarketing não estejam sendo usadas de maneira correta. Assim se nota mais uma vez a importância da correlação positiva e forte entre os três grupos.

Importante ressaltar algumas limitações e dificuldades no decorrer do trabalho. A aplicação de mais de 100 questionários entregues pessoalmente em mãos para cada colaborador, explicando a eles a importância daquele material foi algo cansativo. Por vezes, foram necessárias novas explicações para os colaboradores, a fim de que compreendessem bem as afirmações contidas no material. A recolha de todos esses questionários também levou mais tempo do que o previsto, pois diversos colaboradores perderam o prazo final de entrega.

Durante a tabulação, não foram conseguidos resultados satisfatórios com os primeiros testes, o que levou a uma mudança na metodologia, já explicada no respectivo capítulo.

Para futuras pesquisas, sugiro enxugar o questionário, filtrar bem as afirmações e deixá-lo mais direto e menos cansativo para quem irá respondê-lo. Também sugiro a aplicação do mesmo em outras áreas comerciais, pois pessoas são material valioso em qualquer área comercial, e, como um grande defensor das pessoas, como o recurso mais precioso de uma empresa, seria muito agradável ver mais empresas e mais ramos do comércio se preocupando com o seu material humano.

REFERÊNCIAS

- Albassami, F., Al-Meshal, A., & Bailey, A. (2015). An investigation of internal marketing and its effects on employees in the banking sector in Saudi Arabia. *Journal of Financial Services Marketing*, 20 (3), 176–190. Recuperado em 06 de Outubro, 2018, de <https://www.palgrave.com/br/journal/41264>.
- Ali, N. (2012). An exploratory study into the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the United Kingdom. *Journal of Financial Services Marketing*, 17 (3), 242-254. Recuperado em 13 de Outubro, 2018, de <https://www.palgrave.com/br/journal/41264>.
- Almeida, D., Santos, M.A., & Costa, A.F. (2010). *Aplicação do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública*. Encontro nacional de engenharia de produção, 4(3). Recuperado em 10 de Dezembro, 2016, de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf.
- Alves, H., Roberto, C., & Paço, A. (2015). Influence of internal marketing on organizational commitment evidence from care institutions for the elderly. *Trziste*, 27 (2), 237-250. Recuperado em 01 de Outubro, 2016, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=112855117&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>.
- Awwad, M.S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29 (4), 308-332. Recuperado em 25 de Setembro, 2018, de <http://www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm>.
- Bailey, A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2015). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (6), 821-840. Recuperado em 25 de janeiro, 2018, de <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1242-1260. Recuperado em 02 de Agosto, 2017, de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560310486979>.
- Bekin, S. F. (2002) Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira. Tese de Mestrado, Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado, Brasil. Recuperado em 05 de Dezembro, 2017, de http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=349.
- Boukis, A., Gounaris, S., & Lings, I. (2017). Internal Market orientation determinant sof employee brand enactment. *Journal of Services Marketing*, 31 (7), 690-703. Recuperado em 05 de Junho, 2018, de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JSM-07-2016-0272>.

- Cronbach, L.J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(1), 297-334. Recuperado em 17 de Agosto, 2019, de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02310555>.
- Davis, T. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-132. Recuperado em 05 de Dezembro, 2019, de <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005418>.
- De Vellis, R.F. (2016). *Scale development: theory and applications*. 4th edition. University of North Carolina, Chapel Hill, USA: Sage Publications.
- Delgado, D. (2015). *Endomarketing. A relação entre a felicidade organizacional e a criação do valor para o cliente*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Marketing e Publicidade (IADE), Lisboa, Portugal. Recuperado em 25 de Agosto, 2017, de <http://hdl.handle.net/10400.26/11423>.
- Finney, S. (2011). Stakeholder perspective on internal marketing communication: An ERP implementation case study. *Business Process Management Journal*, 17 (2), 311 – 331. Recuperado em 05 de Dezembro, 2018, de <http://dx.doi.org/10.1108/14637151111122365>.
- Finney, S., & Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16 (5), 325-344. Recuperado em 26 de Outubro, 2017, de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527260903023916>.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Fortenberry, J., & Mcgoldrick, P. (2016). Internal marketing: A pathway for healthcare facilities to improve the patient experience. *International Journal of Healthcare Management*, 9(1), 28-33. Recuperado em 23 de Novembro, 2017, de <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1179/2047971915Y.0000000014?scroll=top&needAccess=true>.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Lusociência. Portugal.
- Fu, Y. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32 (1), 49-57. Recuperado em 14 de Março, 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699713000756>.
- Gaspari, A., & Taga, H. (2011). Internal marketing and service quality: the case study of albanian sea-side hotel. *Journal of Marketing Management*, 2 (1), 1-10. Recuperado em 29 de Setembro, 2016, de <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=bth&AN=69881167&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>.

Gil, A.C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Grace, D., & Iacono, J. (2015). Value creation: an internal customers' perspective. *Journal of Services Marketing*, 29 (6-7), 560-570. Recuperado em 13 de Fevereiro, 2019, de <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-09-2014-0311>.

Hadida, A., Heide, J., & Bell, S. (2018). The Temporary Marketing Organization. *Journal of Marketing*, 83(2), 1-18. Recuperado em 19 de fevereiro, 2019, de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022242918813119>.

Halpern, N., & Pagliari, R. (2007). Governance structures and the market orientation of airports in Europe's peripheral áreas. *Journal of Air Transport Management*, 13(6), 376-382. Recuperado em 19 de Agosto, 2019, de <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2007.07.003>.

Hotelling, H. (1933). Analysis of a complex of statistical variables into principal components. *Journal of Educational Psychology*, Arlington, 24(1), 417-441. Recuperado em 19 de Agosto, 2019, de [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1079087](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1079087).

Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2015). Measuring internal marketing practice: A three dimensional construct. *Journal of Services Marketing*, 29 (6-7), 571 – 584. Recuperado em 30 de Março, 2018, de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JSM-03-2015-0112>.

Huang, Y., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y. (2018). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25 (1), 88 – 98. Recuperado em 14 de Março, 2019, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356766718757270>.

Joung, H., Goh, B., Huffman, L., Yuan, J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640. Recuperado em 25 de Setembro, 2018, de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>.

Kadic-Magljalic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2017). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?. *Journal of Business Research*, 86(1), 291 – 299. Recuperado em 17 de Dezembro, 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317303429?via%3Dihub>.

Kanyurhi, E., & Akonkwa, D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (5), 773-796. Recuperado em 12 de Setembro, 2018, de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJBM-06-2015-0083>.

- Kaur, J., & Sharma, S.K. (2015). Internal marketing: scale development and validation. *Vision*, 19 (3), 236 – 247. Recuperado em 29 de Setembro, 2016, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111153016&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>.
- Kelemen, M., & Papasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23 (7-8), 745-767. Recuperado em 28 de Setembro, 2016, de <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=bth&AN=26865686&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Knippenberg, D., & Sitkin, S. (2014). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?. *The Academy of Management Annals*, 7 (1), 1-60. Recuperado em 22 de Agosto, 2018, de <https://journals.aom.org/doi/10.1080/19416520.2013.759433>.
- Lakatos, E.M.A., & Marconi, M.A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lee, W.I., Chen, C.C., & Lee, C.C. (2015). The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 67-78. Recuperado em 01 de Outubro, 2016, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110553639&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>.
- Lings, I.N. (2004). Internal Market orientation: construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (1), 405-413. Recuperado em 04 de Novembro, 2017, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296302002746?via%3Dihub>.
- Mac, L., & Shirley, H.K.I. (2015). The impact of internal marketing on organizational commitment: the mediating roles of customer orientation and internal communication. *Euro Asia Journal of Management*, 25 (1-2), 3-13. Recuperado em 01 de Outubro, 2016, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=115441735&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>.
- Meira, P., & Oliveira, R. (2004). *O comportamento do cliente: princípios teóricos e recentes pesquisas na área*. Pelotas: EDUCAT.
- Morgan, N., Katsikeas, C., & Vorhies, D. (2011). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (2), 271-289. Recuperado em 02 de Fevereiro, 2017, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0275-0>.
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17 (4), 284-300.

- Recuperado em 09 de Agosto, 2018, de <https://link.springer.com/article/10.1057/fsm.2012.22>.
- Rafiq, M., & Ahmed P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449 – 462. Recuperado em 04 de Novembro, 2017, de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876040010347589>
- Rafiq, M., & Ahmed P. K. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*. 37 (9), 1177-1186. Recuperado em 25 de Outubro, 2017, de <http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm>.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M.P., & Jesuino, J.C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and effective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64 (1), 524-532. Recuperado em 20 de Setembro, 2017, de <http://www.sciencedirect.com/science/journal/01482963>.
- Rencher, A. C. (2002). *Methods of multivariate analysis*. 2th. ed. New York: J.Wiley.
- Rosca, V. (2015). Linking human resources with internal marketing in football management. *Review of International Comparative Management*, 16 (3), 372-384. Recuperado em 05 de Outubro, 2016, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110662845&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>.
- Sarraceni, J.M., Diniz, L.L., Souza, L., Conceição, L., & Faustini, M. (2011). Endomarketing: ferramenta de gestão estratégica para as empresas. *Encontro científico e simpósio de educação unisalesiano*, 3(1), 1-10. Recuperado em 13 de Outubro, 2016, de <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0092.pdf>.
- Tartuce, T.J.A. (2006). *Métodos de pesquisa*. Fortaleza: UNICE.
- Ting, S. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353-382.
- To, W., Martin Jr, E., & Yu, B. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45 (1), 14-21. Recuperado em 25 de Novembro, 2018, de <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>.
- Tsai, Y., & Tang, T.W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19 (11), 1117-1126. Recuperado em 05 de Outubro, 2017, de <http://dx.doi.org/10.1080/14783360802323479>.

- Vercic, A., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters and the future. *Public Relations Review*, 38 (2), 223-230. Recuperado em 28 de Outubro, 2018, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111002141?via%3Dihub>.
- Vicini, L., et al. (2018). *Técnicas multivariadas exploratórias: teorias e aplicações no software Statistica*. Santa Maria, Brasil: UFSM.
- Weber, J.M. (2015). The development of a scale for the measurement of internal marketing in service firms. *International Academy of Marketing Studies Journal*, 19 (2), 145-156. Recuperado em 29 de Setembro, 2016, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111483047&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S.K., & Dick, R. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73 (1), 123-145. Recuperado em 23 de Novembro, 2017, de <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>.
- Yao, Q., Chen, R., & Cai, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 529-538. Recuperado em 29 Setembro, 2016, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=87510152&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>.
- Zablah, A.R., Franke, G. R., Brown, T.J., & Bartholomew, D.E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(1), 21-40. Recuperado em 06 de Outubro, 2017, de <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jm.10.0231>.

ANEXOS

Anexo I – Questionário

Questionário para recolha de dados de amostra.

1) Área: _____

2) Cargo: _____

3) Tempo de empresa:

1	Menos de 1 Ano
2	1 - 2 Anos
3	3 - 5 Anos
4	- 10 Anos
5	Mais de 10 anos

4) Idade:

1	Menos de 30 Ano
2	30 - 39 Anos
3	40 - 49 Anos
4	50 - 59 Anos
5	60 ou mais

5) Grau de Formação: _____

6) Sexo: Masculino: () Feminino: ()

Felicidade Organizacional

Pense na empresa em que você trabalha. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente, assinale a alternativa na medida em que você concorda com as seguintes afirmações:

7) Tem um bom ambiente de trabalho

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8) Os meus colegas são envolvidos com a organização, têm energia para trabalhar e são bons profissionais.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9) Existe um bom espírito de equipe dentro da organização.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10) Existe bom humor no dia a dia.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11) A comunicação na organização é fácil.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12) Tenho boas maneiras e boas ferramentas para realizar o meu trabalho.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13) Considero os meus colegas como amigos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

14) Sou reconhecido pelo meu trabalho.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

15) Sou respeitado como pessoa, e também pelo trabalho que faço.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

16) A empresa demonstra confiança no meu trabalho.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

17) A empresa é justa e honesta.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

18) A empresa permite que eu me desenvolva como pessoa e como profissional.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

19) A empresa me permite ter um aprendizado contínuo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

20) A empresa me proporciona novos desafios.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

21) Tenho autonomia e responsabilidades.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

22) Tenho a oportunidade de contribuir com a estratégia da empresa.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

23) A empresa me permite ser empreendedor e ter proatividade.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

24) Possuo tempo suficiente para partilhar ideias e tomar decisões.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

25) A empresa permite a rotação de funções.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

26) As condições financeiras (salário e benefícios) concedidos pela empresa são boas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

27) A empresa me permite realizar atividades que eu gosto.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

28) Me sinto realizado, pois sei que sou útil a empresa.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

29) A empresa tem trabalhos e projetos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

30) A empresa possui processos de trabalho bem definidos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31) A empresa me dá estabilidade e segurança.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

32) A empresa é inovadora e promove a inovação.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

33) Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

34) A direção da empresa compartilha com seus colaboradores os seus objetivos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

35) A direção promove o bem-estar dos seus colaboradores.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

36) Me sinto envolvido com os valores da organização.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

37) A liderança da direção é verdadeira e inspiradora.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

38) Tenho o apoio necessário da direção da empresa.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

39) Procuro fazer a diferença através da excelência do meu desempenho.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

40) Procuro atingir os meus objetivos, para que a organização possa atingir os objetivos dela.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

41) A empresa estabelece objetivos bem definidos.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

42) Tenho equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

43) A empresa me permite cumprir minha função como cidadão perante a minha família e com a sociedade.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

44) A empresa tem preocupações de responsabilidade social.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Felicidade na função

Agora, pense na função em que você desempenha na empresa. Em uma escala onde 1 é discordo totalmente, e 5 é concordo totalmente, assinale na medida em que você concorda com as afirmações a seguir:

Felicidade na função	1	2	3	4	5
45) Desempenho a minha função com muito gosto.					
46) Sinto que tenho autonomia e responsabilidade ao desempenhar a minha função.					
47) Tenho os recursos necessários para desempenhar a minha função.					
48) Desempenho uma função correspondente à minha área de formação.					
49) A organização me permite ter desafios na minha função.					
50) A minha função permite meu desenvolvimento pessoal e profissional.					
51) A minha função permite que eu tenha aprendizado contínuo.					
52) A minha função permite que eu esteja envolvido com a estratégia da empresa.					
53) Sou reconhecido pelo mérito que tenho na função que exerço.					
54) A minha função permite que eu me sinta respeitado como pessoa.					
55) Existe um bom espírito de equipe na empresa, e isso contribui para o bom desempenho da minha função.					
56) A empresa possui um bom ambiente de trabalho, e isso contribui para o bom desempenho da minha função.					
57) A maior parte dos meus colegas está motivada no desempenho da sua função.					
58) Existe boa integração entre os departamentos da empresa, o que me permite desempenhar bem a minha função.					
59) As minhas condições financeiras são justas, devido a função que exerço.					
60) Os objetivos, para a minha função, são claros e justos.					
61) Procuro sempre atingir os objetivos definidos para a minha função.					
62) Desempenhar bem a minha função é importante para que a empresa atinja os seus objetivos.					
63) Considero que a minha função é útil para a empresa.					

Orientação para o mercado

Aqui, você irá avaliar a sua empresa com relação à orientação para o mercado, orientação à concorrência e a coordenação interfuncional. Marque apenas uma resposta para cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Indiferente; 4=Concordo e 5=Concordo totalmente.

Orientação para o cliente	1	2	3	4	5
64) O nosso compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes é constantemente monitorado.					
65) Os nossos objetivos e estratégias são definidos em função da satisfação das necessidades dos nossos clientes.					
66) As estratégias são definidas de acordo com o conhecimento que temos dos nossos clientes.					
67) O objetivo da nossa estratégia é criar maior valor para o cliente.					
68) A empresa avalia constantemente o grau de satisfação dos seus clientes.					
69) O serviço de pós-venda é considerado muito importante e é avaliado com frequência.					

Orientação para a concorrência	1	2	3	4	5
70) Conseguimos responder rapidamente as ações desenvolvidas pelos nossos concorrentes.					
71) As lideranças da equipe avaliam frequentemente os pontos fortes e pontos fracos da nossa concorrência.					
72) Os clientes são selecionados de acordo com a nossa vantagem competitiva.					
73) A equipe de venda partilha com as demais áreas da empresa informações sobre as estratégias da concorrência.					

Coordenação Interfuncional	1	2	3	4	5
74) Os gestores da empresa visitam com frequência atuais e potenciais clientes da empresa.					
75) As informações sobre clientes são livremente compartilhadas dentro da empresa.					

76) Os diferentes departamentos da empresa estão integrados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.					
77) Todos os departamentos da empresa contribuem para a criação de valor para os clientes.					
78) Os departamentos da empresa partilham os recursos necessários para a criação de valor aos clientes.					

Performance da Organização

Nesta seção, marque apenas uma resposta que você acredita que mais se identifica com a performance da organização, utilizando a seguinte escala:

1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Indiferente; 4=Concordo e 5=Concordo totalmente.

Performance da Organização	1	2	3	4	5
79) O tempo necessário para a organização inserir um novo produto ou serviço no mercado é inferior ao de um ano atrás.					
80) O tempo de resposta da empresa aos <i>feedbacks</i> dos clientes é inferior à de um ano atrás.					
81) O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços da empresa é superior ao de um ano atrás.					
82) O grau de satisfação dos fornecedores com a empresa é superior ao de um ano atrás.					
83) O número de sugestões dos colaboradores é superior ao de um ano atrás.					
84) A formação média dos colaboradores é superior quando comparada ao ano anterior.					
85) O número de horas de formação é maior se comparado ao ano anterior.					
86) Os investimentos feitos pela empresa em tecnologia e processos de informação são maiores do que no ano anterior.					

Endomarketing – Práticas internas da organização.

Nesta última seção, assinale na medida em que concorda com as afirmações abaixo, seguindo a escala conhecida.

Comunicação Interna	1	2	3	4	5
87) A organização transmite claramente quais são seus objetivos e metas.					
88) O seu departamento funciona em função dos objetivos e metas propostos pela empresa.					
89) A sua chefia transmite claramente quais são os objetivos e metas da organização.					
90) O seu cargo é ajustável aos objetivos e metas da organização.					
91) Partilho dos mesmos valores e da mesma cultura da organização.					
92) Identifica-se com os valores e cultura da organização.					
93) O seu cargo funciona de acordo com os valores da empresa.					
94) Os valores e a cultura de organização orientam as funções do seu dia a dia.					
95) Tenho conhecimento das projeções da empresa para o futuro.					
96) Os gestores transmitem qual é o rumo da empresa.					
97) Conheço a atuação da empresa no ambiente externo.					

Práticas de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
98) O recrutamento de novos colaboradores é adequado à organização.					
99) A empresa se preocupa em contratar as pessoas corretas para as funções que irão desempenhar.					
100) O processo de recrutamento e seleção usado pela empresa é o mais adequado.					
101) Os gestores da empresa possuem conhecimento das necessidades dos seus colaboradores.					
102) A organização aposta na sua formação e no seu desenvolvimento.					
103) Os gestores são fonte de motivação.					
104) A empresa se preocupa em dar formação e treinamento aos seus colaboradores.					

105) A empresa sabe adequar a formação e treinamento com as necessidades dos seus colaboradores.					
106) Os gestores são a favor de uma gestão participativa.					
107) Os gestores gostam que os seus colaboradores procurem novos conhecimentos.					

APÊNDICES

APÊNDICE A - Escores do primeiro componente do grupo Felicidade Organizacional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-2.765.079	-2.386.078	-2.922.402	-2.986.370	-2.679.645	-2.930.018	-2.758.761	-2.660.006	-2.256.173	-2.557.458	-2.942.179
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
-3.037.947	-3.011.999	-2.831.986	-2.419.431	-2.675.557	-2.898.463	-3.024.962	-3.037.947	-2.485.186	-2.649.760	-2.800.181
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
-2.613.167	-2.891.361	-2.724.350	-2.649.610	-2.777.225	-1.616.390	-2.901.104	-2.788.003	-2.606.634	-2.046.300	-1.930.968
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
-2.579.663	-1.660.060	-1.496.821	-1.639.378	-1.764.094	-2.083.437	-2.055.004	-2.644.354	-2.431.442	-2.889.624	-1.489.416
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
-3.001.758	-2.675.235	-2.707.857	-1.700.703	-2.296.547	-2.434.334	-1.366.059	-1.802.892	-2.832.516	-2.497.245	-2.827.575
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
-2.477.854	-3.026.427	-2.342.627	-2.826.314	-2.866.303	-3.014.468	-2.717.399	-2.980.800	-2.859.587	-2.966.424	-2.775.765
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
-2.390.861	-2.314.199	-2.759.931	-2.706.920	-2.972.008	-3.037.947	-2.605.558	-2.417.346	-2.942.236	-2.481.839	-2.824.714
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
-2.606.624	-2.119.427	-2.871.192	-2.950.491	-2.491.948	-2.464.453	-2.986.462	-2.986.076	-2.935.319	-2.417.446	-2.801.132
89	90	91	92	93	94	95				
-1.989.441	-2.601.564	-2.848.769	-3.024.655	-2.696.345	-2.948.015	-2.681.752				

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE B - Escores do segundo componente do grupo Felicidade Organizacional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.546.963	35.063.335	41.071.280	24.679.119	16.514.442	36.766.063	26.915.076	36.001.503	43.239.735	38.879.461
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
28.994.901	33.841.337	33.918.508	39.807.152	63.691.869	44.374.286	42.918.458	31.216.989	33.841.337	46.184.212
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
35.463.963	37.874.260	47.603.006	41.684.251	41.314.386	36.396.789	41.089.751	26.016.971	19.011.601	24.530.644
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
25.726.910	33.841.284	23.760.054	15.581.747	30.095.700	0.9532531	21.461.527	24.024.976	19.334.889	85.742.926
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
36.461.628	38.896.943	15.657.403	-0.5517761	39.982.267	36.815.899	53.091.894	81.419.851	88.699.776	35.295.123
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
63.981.905	36.037.571	34.027.581	41.264.116	31.710.235	46.820.305	30.571.888	16.286.444	20.576.859	33.911.159
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
30.494.650	37.065.217	36.050.663	32.356.147	35.778.378	27.729.495	45.127.754	29.463.549	21.643.638	29.141.407
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
32.544.753	33.841.337	32.250.217	40.476.113	24.166.685	33.918.203	33.915.472	25.819.389	31.822.491	48.349.357
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
36.713.041	28.717.892	37.977.966	34.429.857	33.765.143	36.705.185	29.236.249	36.810.118	-17.502.794	35.236.907
91	92	93	94	95					
25.721.601	32.258.153	32.464.217	26.762.665	46.166.137					

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE C - Escores do terceiro componente do grupo Felicidade Organizacional

1 1.900.125.660	2 0.813452278	3 0.936064788	4 1.004.669.256	5 0.091641820	6 1.217.593.638	7 1.317.306.294	8 2.838.118.594	9 0.844480658
10 0.742171065	11 0.896280325	12 0.535157336	13 0.553759512	14 0.774228635	15 4.162.806.064	16 1.394.308.379	17 1.506.848.819	18 0.653889503
19 0.535157336	20 -0.212770397	21 2.797.810.260	22 0.879169829	23 1.426.957.302	24 1.298.353.350	25 1.533.198.858	26 2.012.593.345	27 1.470.386.566
28 1.113.805.446	29 1.142.894.281	30 -0.110921330	31 0.731464382	32 -0.468485820	33 1.447.379.805	34 1.096.204.205	35 0.263939041	36 0.714147466
37 -0.342012718	38 0.768970003	39 1.907.894.108	40 -1.598.816.09	41 -0.652259038	42 1.976.722.316	43 1.289.758.149	44 -2.675.123.189	45 0.131112807
46 3.668.016.531	47 3.962.520.087	48 3.179.004.734	49 2.011.934.744	50 1.906.632.610	51 0.689787727	52 1.829.093.864	53 1.939.219.057	54 0.836239581
55 1.273.452.555	56 2.561.475.233	57 0.666995476	58 1.828.930.534	59 1.704.533.423	60 1.432.815.435	61 0.615431124	62 -1.274.825.97	63 1.058.369.599
64 1.746.246.473	65 0.475266913	66 1.532.007.744	67 3.132.832.897	68 1.685.960.880	69 3.143.178.795	70 -0.622932595	71 -0.006031658	72 0.535157336
73 1.909.072.347	74 0.372816191	75 0.695070856	76 0.805899578	77 0.818475700	78 1.260.590.657	79 1.828.269.450	80 0.551392635	81 0.683297510
82 2.247.667.036	83 1.004.110.390	84 1.185.483.508	85 1.251.629.595	86 1.578.004.812	87 1.584.749.336	88 1.743.901.932	89 6.559.268.739	90 3.808.882.596
91 2.107.488.248	92 0.481602786	93 2.725.169.671	94 0.989757300	95 -0.830250244				

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE D - Escores do quarto componente do grupo Felicidade Organizacional

1 0.52985920	2 0.27206620	3 -0.48449874	4 0.33090488	5 0.05117050	6 -154.731.061	7 -137.312.636	8 0.39204270	9 -116.402.640
10 0.96591773	11 0.55126970	12 -0.85095926	13 -0.41345557	14 -149.284.970	15 0.44353719	16 -0.61336887	17 -0.67932989	18 -0.47982538
19 -0.85095926	20 -0.88052568	21 -163.550.815	22 -0.10056360	23 152.961.648	24 -0.30617970	25 0.49931749	26 -0.80995104	27 0.73578665
28 0.56999144	29 124.073.267	30 -175.155.339	31 -103.506.310	32 -179.266.549	33 -251.722.697	34 0.51487069	35 -0.91535487	36 -0.06905123
37 -0.97237092	38 -0.25027818	39 126.964.039	40 0.45114371	41 -209.030.288	42 -0.90084080	43 198.497.645	44 -0.60013410	45 -0.87071690
46 -217.917.637	47 -167.280.789	48 -185.088.052	49 248.650.499	50 0.13112231	51 0.80379168	52 -357.472.058	53 -0.80004338	54 -163.185.948
55 -161.818.170	56 -161.314.027	57 -0.65451900	58 -209.309.371	59 0.65328978	60 133.472.935	61 -0.70631896	62 0.05638169	63 -0.69166157
64 -148.572.507	65 -0.61190561	66 -182.117.183	67 -187.992.994	68 0.11190119	69 0.57485105	70 -0.81029599	71 -0.78985897	72 -0.85095926
73 226.313.823	74 150.795.145	75 0.43157160	76 397.801.832	77 0.20000167	78 0.69093920	79 104.716.074	80 -0.82073280	81 -127.932.718
82 0.07452238	83 0.71547414	84 -141.233.858	85 -143.305.897	86 -151.971.245	87 0.23094690	88 -0.24852764	89 -0.42184231	90 -152.654.854
91 100.773.238	92 -0.67142599	93 0.69356751	94 0.51786359	95 -181.186.150				

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE E - Escores do quinto componente do grupo Felicidade Organizacional

1	2	3	4	5	6	7	8	9
-0.13905194	0.82663158	0.36625056	0.60497646	0.71710760	0.12199688	0.35705558	148.543.490	0.31934358
10	11	12	13	14	15	16	17	18
214.135.074	0.93387957	0.38401167	0.10562718	-0.46741710	-0.90179921	-0.43856014	0.10578546	0.49429159
19	20	21	22	23	24	25	26	27
0.38401167	112.522.897	0.77121613	202.384.793	0.87164782	0.61175520	0.55615488	0.20374612	0.61581744
28	29	30	31	32	33	34	35	36
-0.07695732	0.33668089	0.74433513	0.71666870	157.646.462	0.78087482	164.464.599	0.65047518	-0.40148061
37	38	39	40	41	42	43	44	45
0.38073102	-111.106.785	0.72735174	0.03311563	-0.11859749	173.782.923	0.78044913	-109.526.259	0.70355540
46	47	48	49	50	51	52	53	54
0.04822067	0.96119125	161.025.957	0.19129781	-101.492.135	-255.450.787	622.253.200	-171.124.782	0.81118563
55	56	57	58	59	60	61	62	63
-0.74493026	0.74352505	0.61680220	163.772.250	0.83935357	158.432.129	0.66459746	266.242.958	0.88481316
64	65	66	67	68	69	70	71	72
-0.30797443	0.05414093	-0.90183441	-0.51233018	-0.18104131	-0.57256694	0.03401379	-0.09884631	0.38401167
73	74	75	76	77	78	79	80	81
200.108.753	123.671.348	-0.35126284	120.908.174	0.33820164	259.532.088	0.84886122	118.083.297	0.59352195
82	83	84	85	86	87	88	89	90
128.045.458	0.74777463	0.01736108	0.05857005	0.35121838	357.855.029	0.42817699	0.20181337	-0.48910334
91	92	93	94	95				
0.10950984	0.07551673	321.410.266	0.33700862	189.091.868				

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE F - Escores do sexto componente do grupo Felicidade Organizacional

1	2	3	4	5	6	7	8	9
-1.167.779.953	0.971253350	0.712654392	-1.020.442.626	-1.248.494.786	-0.530284225	0.076632295	-1.042.515.668	-2.201.724.817
10	11	12	13	14	15	16	17	18
-0.645471875	-0.921060332	-0.704631361	-0.890501402	-1.234.770.460	-0.574341057	-0.714618097	-0.701879812	-0.742794770
19	20	21	22	23	24	25	26	27
-0.704631361	0.965951000	-0.747813682	-0.002883635	-0.850941589	-1.398.010.371	-1.750.387.507	-1.280.890.033	-1.177.711.655
28	29	30	31	32	33	34	35	36
-0.753145365	-1.453.207.173	-0.089791136	-1.191.903.029	-3.412.368.304	-0.809302742	-0.345373535	-0.141885555	0.065923496
37	38	39	40	41	42	43	44	45
-0.707973992	-0.587446295	-0.894704354	-4.015.958.512	-0.937318333	-2.954.230.387	-1.556.662.266	0.068951935	-0.990464494
46	47	48	49	50	51	52	53	54
-1.011.110.166	-0.083842174	-1.961.113.482	3.083.895.359	-1.403.690.015	-2.207.263.374	-0.427384104	-0.653274086	-0.718831594
55	56	57	58	59	60	61	62	63
-1.356.960.008	-1.802.299.002	-0.741717448	-1.715.683.117	-1.535.823.324	-0.521052572	-0.728647980	-2.327.849.809	-0.628869623
64	65	66	67	68	69	70	71	72
-1.313.664.037	-1.205.969.218	-2.446.853.313	1.458.701.401	-0.351593655	-2.795.125.899	-2.266.584.420	-0.635380173	-0.704631361
73	74	75	76	77	78	79	80	81
-2.142.664.699	-0.017727866	-0.466296276	-1.916.000.143	-1.532.148.888	-1.298.798.937	-2.506.625.271	-0.644924347	-0.625586271
82	83	84	85	86	87	88	89	90
-1.060.348.281	-3.341.798.355	-1.366.301.973	-1.694.656.743	-1.364.711.594	-0.960220817	-1.902.384.406	-0.694374138	-4.250.298.569
91	92	93	94	95				
-1.077.023.881	-0.747097690	-1.321.025.124	-1.630.704.657	-1.440.536.384				

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE G - Escores do terceiro componente do grupo Orientação para o mercado

1	2	3	4	5	6	7	8	9
-0.40607110	-137.274.171	-0.26142815	-0.76707611	-164.088.400	-0.32633837	-0.81415336	-134.566.125	-0.29803581
10	11	12	13	14	15	16	17	18
-133.824.474	-174.623.698	0.63497527	-116.686.895	-157.651.101	315.055.652	0.59697117	-0.57382203	-0.99580079
19	20	21	22	23	24	25	26	27
-0.23843502	-0.09483997	-0.92437357	131.685.131	0.63647064	0.59766369	-248.717.191	0.78282823	-127.422.031
28	29	30	31	32	33	34	35	36
133.677.214	0.93910851	-0.15070284	251.518.920	-146.518.244	0.35026301	-0.81720879	-109.882.572	-103.565.643
37	38	39	40	41	42	43	44	45
0.48700264	-0.79950831	0.79373817	-135.702.517	-0.43387647	-0.59648252	0.10821089	-0.70913558	-0.43613213
46	47	48	49	50	51	52	53	54
0.17750002	0.37222139	-152.246.248	-0.22532275	-115.928.218	-0.26167928	-0.06170984	164.285.258	0.77430326
55	56	57	58	59	60	61	62	63
0.28973283	-0.64713613	-0.43613213	211.551.367	-116.459.476	-0.76782596	-0.78967699	-204.594.199	-0.41589869
64	65	66	67	68	69	70	71	72
-342.644.897	-187.046.529	-269.561.172	-275.846.479	-0.62011904	0.73136096	-0.07378022	-0.44904498	-0.02176691
73	74	75	76	77	78	79	80	81
-0.63601876	-134.766.493	0.01318370	0.05738070	-110.007.575	0.56596100	-0.11923306	-107.101.115	0.03833514
82	83	84	85	86	87	88	89	90
-0.21735238	-118.865.521	-0.74978022	-0.03768620	-0.74978022	-0.27689823	-252.099.416	-0.98760823	-212.685.597
91	92	93	94	95				
0.03071151	-0.79218766	142.368.243	-0.20262986	0.26848797				

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE H - Escores do quarto componente do grupo Orientação para o mercado

1 -0.002747628	2 -1.138.807.940	3 0.795658828	4 0.979966362	5 -0.610556868	6 0.424358332	7 0.471039630	8 0.359239617	9 -0.092498277
10 -0.341764936	11 1.016.551.960	12 0.173496291	13 0.202913922	14 0.745668550	15 -1.347.364.315	16 -0.266396370	17 0.186446409	18 0.663224085
19 -0.203331204	20 -0.081564368	21 -1.556.202.453	22 -0.286782532	23 0.578458034	24 0.571832592	25 0.224540128	26 1.589.459.891	27 0.098305344
28 0.719913110	29 1.411.172.023	30 0.593379453	31 -0.353793576	32 -0.579261865	33 1.197.427.081	34 -0.704428323	35 -0.315184930	36 0.499498873
37 0.146973025	38 0.174229887	39 2.120.837.279	40 -0.434533471	41 -0.831534745	42 0.580050665	43 0.376450210	44 0.159440059	45 0.153369983
46 -1.480.969.146	47 -1.557.972.076	48 -0.585489569	49 0.276542257	50 0.484707450	51 0.092021990	52 0.427893864	53 2.054.800.968	54 0.323742276
55 0.112095314	56 0.888330074	57 0.153369983	58 -1.832.418.044	59 -0.033508876	60 0.007106569	61 0.266001050	62 0.230255813	63 0.623398755
64 1.241.894.006	65 -0.578042482	66 0.942203830	67 -0.721589467	68 0.730209564	69 1.276.712.817	70 -0.558755671	71 0.336942828	72 -0.895354674
73 -0.919314975	74 -0.954434171	75 0.444639823	76 0.271983890	77 -0.911400811	78 1.770.251.013	79 -1.686.977.130	80 -0.686111927	81 0.245584698
82 -0.664350382	83 -0.807778927	84 -0.765927926	85 0.659834087	86 -0.765927926	87 -0.685467099	88 -0.470157261	89 -1.026.012.473	90 1.420.130.843
91 0.015873223	92 1.207.419.568	93 -0.562262084	94 -0.067234117	95 -2.255.205.650				

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE I - Escores do primeiro componente do grupo Endomarketing

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-21.340.703	-17.576.515	-19.629.207	-21.414.490	-19.605.221	-15.053.326	-21.251.479	-20.822.720	-18.227.718	-18.665.335
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-20.930.777	-22.434.055	-22.619.832	-15.679.955	-16.162.515	-20.684.463	-18.298.202	-22.619.723	-21.250.519	-18.245.949
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
-21.351.990	-20.304.859	-18.565.712	-19.952.135	-19.977.735	-19.695.116	-19.338.769	-12.859.469	-21.370.704	-20.284.814
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
-19.403.695	-15.497.826	-12.954.300	-17.850.445	-12.003.067	-11.688.255	-12.306.037	-11.647.883	-14.095.014	-17.034.322
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
-19.115.475	-17.342.614	-17.769.009	-16.827.591	-20.790.624	-17.714.589	-19.019.585	-8.136.007	-11.890.360	-15.123.782
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
-13.900.692	-17.422.379	-16.687.384	-17.350.275	-21.073.973	-16.503.263	-22.805.392	-18.019.834	-17.566.732	-18.691.774
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
-17.388.755	-21.544.642	-22.586.300	-21.504.411	-22.120.528	-20.560.123	-19.195.004	-17.065.896	-20.130.276	-18.617.135
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
-21.686.737	-19.921.633	-20.893.067	-15.453.042	-18.670.561	-17.845.111	-19.880.442	-22.805.392	-17.789.634	-21.252.248
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
-21.906.823	-18.705.835	-17.257.553	-22.805.392	-22.805.392	-22.805.392	-17.972.835	-16.016.267	-19.648.000	-17.999.621
91	92	93	94	95					
-20.715.880	-21.588.276	-19.992.463	-22.619.832	-19.736.474					

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE J - Escores do segundo componente do grupo Endomarketing

1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.407992152	-1.063.571.758	1.377.426.444	-0.563195903	-0.007442192	0.587608874	0.215746074	-0.472676560	-0.820229479
10	11	12	13	14	15	16	17	18
-0.320453528	0.713712746	-0.102130621	-0.989648156	-2.881.494.883	-0.345863010	0.126278238	-2.543.104.756	-0.196664377
19	20	21	22	23	24	25	26	27
-2.435.062.698	0.066106794	0.290383144	-1.189.140.801	-0.054590533	-1.247.341.998	-1.164.084.788	-1.639.513.037	-0.356226585
28	29	30	31	32	33	34	35	36
-1.002.549.260	-1.022.857.754	0.634535342	-5.178.392.634	0.835369263	-0.132032056	-1.126.337.182	0.187458279	0.231895131
37	38	39	40	41	42	43	44	45
-0.243358074	-0.132088970	-0.362691494	-1.100.893.158	0.292885910	-0.102960688	-1.225.774.897	-0.100442586	-2.734.410.465
46	47	48	49	50	51	52	53	54
-1.133.176.115	-0.733312145	-1.915.703.138	-1.418.755.846	-2.745.726.945	-0.491608524	0.062895944	-0.668180053	0.010485365
55	56	57	58	59	60	61	62	63
0.353850633	-0.158872412	-0.291198133	-2.384.489.453	-1.548.804.328	-0.286619659	0.155570509	-2.213.652.188	-0.273373790
64	65	66	67	68	69	70	71	72
-1.819.170.023	-0.293900659	-3.824.263.684	0.514425911	-0.590429284	-0.939189067	-0.161542342	0.293576356	-1.419.942.685
73	74	75	76	77	78	79	80	81
-1.018.030.668	-0.206267956	-0.375106626	-1.912.718.572	0.194884072	-0.291198133	0.035624625	-1.143.126.146	0.052576574
82	83	84	85	86	87	88	89	90
-0.383532131	-1.129.783.738	-0.291198133	-0.291198133	-0.291198133	-1.806.360.438	-0.937081040	-1.556.719.125	-0.696753907

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE K - Escores do terceiro componente do grupo Endomarketing

1	2	3	4	5	6	7	8	9
-0.498101357	-0.711206608	-0.296224836	-0.997463832	1.530.305.626	0.291987851	1.815.062.224	0.662579351	-1.442.803.042
10	11	12	13	14	15	16	17	18
-0.426905823	-0.919555914	-0.108870848	-0.149925182	1.315.178.035	-1.411.587.866	-0.679067879	-0.480045572	-0.222961910
19	20	21	22	23	24	25	26	27
-1.473.172.900	-0.972060149	-1.636.459.364	0.210944773	-0.174889034	-0.710677434	0.141387565	1.813.110.477	-1.000.496.236
28	29	30	31	32	33	34	35	36
-0.420085646	-0.021497479	-1.581.811.090	-1.197.581.148	0.698418228	-0.379694394	0.587464549	0.239464919	-0.120611349
37	38	39	40	41	42	43	44	45
-0.094696052	-0.720225739	-0.626544874	-1.894.699.939	0.651787667	0.710829031	-0.360979882	-1.403.224.410	2.345.482.061
46	47	48	49	50	51	52	53	54
-1.730.865.084	-1.463.888.687	1.001.157.052	-1.897.238.232	-0.314330520	0.155933076	-2.224.967.505	-2.172.198.459	0.441906332
55	56	57	58	59	60	61	62	63
-0.705045169	1.845.173.736	-0.337052972	-1.147.585.015	-1.099.058.161	-0.976148762	1.111.089.301	-0.113321912	0.007199941
64	65	66	67	68	69	70	71	72
-0.903773087	-0.218741742	-1.200.877.147	-3.891.257.668	0.062075494	-0.475586252	-1.143.628.206	-0.205272761	-2.297.860.074
73	74	75	76	77	78	79	80	81
-0.375030735	0.053034816	0.236278113	-0.738336315	0.133880703	-0.337052972	-0.694109462	0.060670062	0.454699937
82	83	84	85	86	87	88	89	90
-0.961416973	-0.058313383	-0.337052972	-0.337052972	-0.337052972	-0.272584177	0.876922226	1.433.495.852	-0.538691973
91	92	93	94	95				
-1.417.914.615	0.564894574	-0.255548812	-0.149925182	-1.138.395.531				

Fonte: O Autor (2019)

APÊNDICE L - Escores do quarto componente do grupo Endomarketing

1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.51127332	0.87822963	0.97878951	0.09112334	-0.55214026	-0.54096280	136.351.787	214.670.647	131.002.228
10	11	12	13	14	15	16	17	18
109.909.391	159.361.942	0.64741633	102.853.020	156.386.293	166.901.774	135.184.993	0.72795249	0.95789566
19	20	21	22	23	24	25	26	27
340.464.559	121.456.016	0.10270650	0.76002186	176.732.088	124.887.771	0.51934585	135.183.038	116.308.925
28	29	30	31	32	33	34	35	36
163.448.774	0.75556711	-0.02897166	181.914.685	204.163.963	174.716.492	250.283.998	149.696.463	0.62745329
37	38	39	40	41	42	43	44	45
0.25800866	149.901.046	0.43040589	276.118.590	169.347.631	193.567.415	123.765.997	300.823.146	0.78570273
46	47	48	49	50	51	52	53	54
246.335.318	398.144.278	103.167.583	-0.14827143	0.98225780	0.55624340	350.287.178	0.45357923	0.99560191
55	56	57	58	59	60	61	62	63
161.663.882	110.077.579	126.837.500	219.393.567	139.996.340	104.669.086	0.26038348	0.87981694	127.329.643
64	65	66	67	68	69	70	71	72
117.508.372	200.251.793	-0.24868113	-0.80055549	0.14724313	-0.37540288	179.285.003	158.868.205	190.683.673
73	74	75	76	77	78	79	80	81
0.62288312	0.15980317	124.099.569	0.01721081	0.88779940	126.837.500	111.397.555	0.58238404	164.914.486
82	83	84	85	86	87	88	89	90
113.489.883	0.86230888	126.837.500	126.837.500	126.837.500	188.948.194	232.127.372	275.196.810	133.405.857
91	92	93	94	95				
-0.31655694	140.250.930	0.93642580	102.853.020	-0.96900631				

Fonte: O Autor (2019)