

Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso

Eduardo José de Santana Caldas

Pesquisador da Universidade Federal de Mato Grosso (Brasil)

jsceduardo1996@gmail.com

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso (Brasil)

fmctrigueiro@yahoo.com.br

Fernando Thiago

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Brasil)

fernando.t@ufms.br

Resumo

O presente estudo tem por objetivo principal analisar a influência do marketing interno nas percepções da cultura organizacional e na satisfação no trabalho em conselhos profissionais do estado de Mato Grosso. Para tal, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo, a partir de um questionário eletrônico disponibilizado pelo Google Forms, respondida por 52 colaboradores, sendo formada a amostra 38% por homens e 62% por mulheres. Os principais resultados mostram que as práticas de marketing interno podem influenciar na satisfação no trabalho e as percepções dos colaboradores acerca da cultura organizacional.

Palavras-Chave

Endomarketing; Satisfação no trabalho; Cultura organizacional

Endomarketing, organizational culture and satisfaction at work: a study in professional advice from Mato Grosso (Brazil)

Abstract

The present study aims to analyze whether internal marketing positively influences the perceptions of organizational culture and job satisfaction in professional councils in the state of Mato Grosso. To this end, a quantitative survey was carried out, using an electronic questionnaire made available by Google Forms, which was answered by 52 employees, with the sample being 38% men and 62% women. The main results show that internal marketing practices can influence job satisfaction and employees' perceptions about organizational culture.

Keywords

Internal marketing; Job satisfaction; Organizational culture

Endomarketing, cultura organizacional y satisfacción en el trabajo: un estudio de asesoramiento profesional de Mato Grosso (Brasil)

Resumen

El objetivo principal de este estudio es analizar la influencia del marketing interno en las percepciones de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los consejos profesionales del estado de Mato Grosso. Para ello, se realizó una encuesta cuantitativa, mediante un cuestionario electrónico puesto a disposición por Google Forms, respondido por 52 empleados, con una muestra compuesta por el 38% de hombres y el 62% de mujeres. Los principales resultados muestran que las prácticas de marketing interno pueden influir en la satisfacción laboral y las percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional.

Palabras clave

Endomarketing; Satisfacción laboral; Cultura de la organización

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Fernando Thiago - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Cidade Universitária, Av. Costa e Silva - Pioneiros, MS, 79070-900, Brasil. **URL:** <http://www.ufms.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 26/10/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 08/04/2022

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.51114>

INTRODUÇÃO

Diante da leitura de pesquisas que relacionam cultura organizacional e marketing interno ou endomarketing em organizações privadas e seus respectivos reflexos na satisfação dos colaboradores e uma sociedade que ainda mantém uma imagem negativa em relação a máquina pública, surgiu o interesse em averiguar tais variáveis no setor público. Neste, o quadro de funcionário é em maioria aprovada por meio de concurso público, possui a chamada estabilidade e o objetivo final da organização não é a capitalização de lucros.

Nesse sentido, autores como Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) apresentam conceitos de um marketing que expandiu para áreas ligadas a processos que não são comerciais ou de finalidade econômica, chegando a organizações sem fins lucrativos ou que atendam necessidades sociais e discorrem acerca de atividades de marketing voltadas ao público interno das organizações.

Alguns estudos tiveram papel fundamental na delimitação do estudo como o de Marques et al. (2018) no qual estatisticamente notou-se uma relação positiva da influência do marketing interno no comportamento organizacional e na satisfação do colaboradores em redes hoteleiras do nordeste brasileiro, bem como a pesquisa de Rodrigues, Queiros e Pires (2016) que constataram-se que o marketing interno relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho, com a remuneração e comprometimento organizacional em uma organização de cuidados sociais e de saúde.

Nesse contexto, a visão de Crozatti (1998), diante da história das organizações de trabalho, é de que os colaboradores na execução das atividades organizacionais precisam conviver com diferentes hábitos, regras e comportamentos e nesse sentido, a somatória das práticas, símbolos, comportamentos, valores éticos e morais, princípios, crenças, clima organizacional e políticas internas e externas, é chamada de cultura organizacional.

Do exposto, norteou-se a seguinte questão de pesquisa: o marketing interno pode influenciar na satisfação no trabalho e nas percepções acerca da cultura organizacional? Para responder tal pergunta, realizou-se um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso.

Desta maneira, o objetivo geral deste trabalho é analisar se o endomarketing influencia na satisfação dos seus colaboradores e nas suas percepções sobre a cultura organizacional. Os objetivos específicos são: descrever as variáveis de cada constructo, bem como medir seus indicadores e também averiguar se há relação entre a existência de práticas de marketing interno com a cultura organizacional e a satisfação no trabalho.

Do ponto de vista científico e empírico, o estudo pode agregar valor tanto servindo de base para novos estudos acadêmicos, como também para a eficácia da assertividade das tomadas de

decisões dos conselhos das áreas X relacionadas ao “tripé” formado por cultura organizacional, satisfação e marketing interno.

O trabalho estrutura-se em cinco seções: a primeira corresponde a esta Introdução; a segunda abrange o Referencial Teórico; a terceira apresenta os Procedimentos Metodológicos; a quarta os Resultados e Discussões e a quinta, as Considerações Finais. Ademais, tem as referências, anexos e apêndices.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção inicia-se com a uma explanação sobre o conceito de marketing, endomarketing e marketing interno, bem como disserta-se sobre a relevância destas disciplinas. Posteriormente é apresentado o conceito de cultura organizacional e aborda-se sua influência sobre o colaborador. Encerra-se a seção discorrendo acerca da satisfação do trabalho, assim como sobre seus indicadores. No decorrer da seção são usados resultados de outros estudos em organizações pelo mundo, buscando relacionar marketing interno, cultura organizacional e satisfação no trabalho.

1.1 Endomarketing

Kotler (1984, p. 19) definiu que “sempre que uma organização procura expandir-se ou modificar suas relações de troca com os outros, passa a defrontar-se com um problema de marketing”. Para o autor, o estudo do marketing não é exclusivo dos negócios comerciais. Entende-se que, a abordagem que o administrador deve ter do marketing em organizações que não visam ao lucro - como universidades federais, hospitais filantrópicos, igrejas etc. é diferente da abordagem de uma que busca aferir lucros - montadoras de carros, bancos, shoppings center.

Nesse aspecto, Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) trazem à tona outros aspectos do marketing que não necessariamente tem relação com trocas mercantis. Os autores indagam que houve a expansão da atuação do marketing para outros objetivos e áreas não associadas diretamente aos ganhos financeiros, ampliando assim a visão para toda a troca de valores que pode ser associada a atividade e na satisfação das necessidades humanas num sentido amplo, incluindo assim, atividades sem fins lucrativos.

Endomarketing para Bekin (2004), trata-se de ferramentas e ações que complementam os esforços de marketing, direcionado os colaboradores e demais pessoas que atuam na organização,

contribuindo para aprimoramento da cultura e clima interno, promovendo a prestação de bons serviços, senso de pertencimento e comprometimento destas pessoas.

Para Moraes e Soares (2016), o conceito de marketing interno refere-se à visualização dos colaboradores como consumidores internos e assinala a necessidade de ouvir e satisfazer os colaboradores e satisfação dos colaboradores como requisitos para a satisfação dos clientes externos das organizações. Deste modo, a adoção de uma orientação para o marketing interno reflete, assim, em que medida as organizações se comprometem a produzir valor para os seus colaboradores, por meio de um gerenciamento eficaz dos processos internos de seus colaboradores, para promover uma satisfação das necessidades e desejos internos, de forma a que seja gerado valor para as organizações.

Em consonância com Keegan (2005), o marketing pode ser resumido em três grandes princípios: o primeiro identifica o objetivo e a tarefa do marketing; o segundo, a realidade competitiva do mercado; o terceiro, os meios principais de alcançar os dois primeiros. Ainda nessa concepção o autor discorre, que se trata de um processo que admite a focalização dos recursos e objetivos de uma organização, permitindo assim a geração de vantagem competitiva e a sobrevivência da organização.

De acordo com Moraes e Soares (2016), a empresa que possui uma orientação de marketing voltada para o mercado deve suprir concomitantemente as necessidades dos seus trabalhadores, pois estas respostas ao cliente interno impacta na percepção do cliente externo, o marketing interno deve garantir mecanismos para a regular sondagem, disseminação pela organização e capacidade de resposta à informação relevante sobre as expectativas e problemas. Moraes e Soares (2016, p. 212) afirmam que “o marketing interno deve garantir mecanismos para a regular sondagem, disseminação pela organização e capacidade de resposta à informação relevante sobre as expectativas e problemas”.

Para Guerrero et al. (1998), é de suma importância que as técnicas de gestão das organizações foquem nos recursos humanos para conseguir mais qualidade nos serviços e produtos oferecidos, para isso é necessário que os gestores entendam que seus colaboradores formam um mercado interno e que é preciso satisfazê-lo, desta forma ainda, o marketing interno segue processos parecidos com a do marketing tradicional (externo). Nesta linha, Berry (1981, p. 34) definiu-o como “ver funcionários como clientes internos, ver trabalhos como produtos internos e, em seguida, tentar oferecer produtos que satisfaçam as necessidades e desejos desses clientes internos, ao mesmo tempo em que se atenda aos objetivos da organização.”

Segundo Lings e Greenley (2010), existem duas dimensões no marketing, sendo elas interna a organização ou externa e a relação entre elas deve ser a mais harmoniosa possível, lembrando sempre que as pessoas são fatores-chave para os serviços finais. Ainda segundo os autores, boas práticas de marketing interno caracterizam-se pela geração e disseminação de informações

acerca dos valores e objetivos traçados no plano estratégico, por meio de canais de comunicação, que buscam de forma colaborativa, estimular o comprometimento e gerar valor.

Uma pesquisa de Weng et al. (2016), realizada em Taiwan com enfermeiros de centros cirúrgicos, demonstrou que o marketing interno pode refletir positivamente não só na satisfação dos colaboradores, mas também na dos pacientes. Ou seja, os reflexos do marketing interno refletem tanto internamente na organização, quanto externamente e os gerentes precisam estar atentos a isso. Nesse sentido Kotler (1984) que o principal propósito das organizações é criar clientes satisfeitos, pois estes defenderam “com unhas e dentes” aquelas que estão preocupadas em deixá-los satisfeitos.

No estudo de Castillo-Vergara (2016), que buscou investigar a relação entre cocriação e marketing interno na Associação Gastronômica de Peñuelas, uma comunidade de Coquimbo, no Chile, concluiu que apesar de os funcionários e clientes não trabalharem juntos na cocriação de produtos ou serviços, pois a associação assume o papel de defini-los, o marketing interno que está inserido reflete positivamente no engajamento das duas partes e agrega valor aos produtos e serviços.

Para Bohnenberger et al., (2019), o conceito-chave do marketing interno está atrelado a visão de que o funcionário, além de um cliente interno, é um recurso estratégico para organizações e a satisfação das suas necessidades pode ser a chave para um maior desempenho organizacional, o que gera satisfação no cliente externo. Portanto, é necessário que exista uma comunicação interdepartamental dentro das organizações, já que a satisfação do cliente interno está atrelada a satisfação do cliente externo.

1.2 Cultura Organizacional

Para Freitas (1991), o conceito de cultura organizacional ganhou ênfase a partir da década de 1980, quando em meados de 1983 duas revistas dedicaram edições específicas sobre o assunto, em meio a um contexto mundial que envolvia um declínio da produção nos Estados-Unidos, milagre econômico no Japão e a crescente ruptura com a coesão e uniformidade cultural.

Para Alvesson (1987), apesar de alguns autores associarem os estudos sobre cultura organizacional a competitividade e a questão financeira, esses objetivos não são o suficiente para explicar o motivo ou razão do interesse por aspectos simbólicos e culturais nas organizações. Para Freitas (1991), a cultura organizacional surge como solução para problemas relacionados a integração, fortalecendo as ideias comuns, formas de pensar, padrões e jeito de trabalhar. Ainda para o autor, uma cultura forte conquista o colaborador conseguindo sua anuência e lealdade, via consenso e solidariedade.

Para Morgan (1996), o desenvolvimento da sociedade organizacional cria padrões diferenciados por crenças e práticas baseada na sua estrutura de trabalho, mesclando práticas, ideias comuns, valores e crenças, por meio de um processo contínuo de construção. Ainda para o autor, essa reflexão vem de encontro com a similaridade no perfil de culturas organizacionais de um mesmo setor, que leva a crer que a especificidade relacionada ao setor pode resultar em culturas semelhantes, entretanto estas especificidades no processo de construção, ainda podem significar individualidades organizacionais únicas.

Segundo Schein (1992), o conceito de cultura organizacional é determinado por crenças e pressupostos básicos, os quais revelam a imagem que se é compartilhada da própria organização internamente ou no ambiente. Além disso, o autor acrescenta que, uma vez que os pressupostos tenham funcionado suficientemente bem, a ponto de serem considerados válidos, inconscientemente a cultura organizacional é absorvida, acumulada e posteriormente compartilhada entre os colaboradores.

Nassar (2000) define a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, e tecnologias que facilitam a harmonia e o equilíbrio entre os colaboradores da organização em diversos níveis hierárquicos e que auxiliam no confronto com as dificuldades associadas aos objetivos organizacionais estratégicos. Ainda nesse aspecto temos abaixo como a cultura é definida:

Para Schein (1992), a cultura organizacional pode ser dividida em três níveis: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. O nível visível da cultura é representado pelos artefatos, são os aspectos que percebemos, como móveis, a arquitetura e roupas. Já o segundo nível, na qual encontra-se os valores compartilhados, relaciona-se com a justificativas utilizadas para dizer se uma ação é certa ou errada ou para determinado comportamento dos membros, não são visíveis e são expressados por meio de metas, filosofias e regras. No último nível encontram-se os pressupostos básicos, é a essência da cultura, são as verdades inquestionáveis, surgem após longo processo de aprendizagem e começam a fazer parte da visão de mundo dos colaboradores, mostram como estes sentem e percebem a organização, como exemplo poderíamos citar o machismo.

Segundo Barreto et al. (2013), a cultura tem influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento dos seus colaboradores até a formulação de estratégias e no desempenho da organização e o estudo da cultura organizacional vai de encontro com as mudanças e os processos dentro das organizações. Essa perspectiva equivale ao pensamento evolucionista que propõe Laraia (1986), no qual as culturas podem se desenvolver por caminhos próprio a partir de diferentes eventos históricos que o grupo experimenta.

De acordo com as conclusões do estudo de Pires e Macedo (2006), que buscavam compreender melhor as características da cultura organizacional de organizações públicas brasileiras, esta deve ser voltada para o atendimento das necessidades dos cidadãos, ou para eficácia e efetividade dos

serviços prestados, pois está se perpetua no tempo. No caso, observou-se que apesar de algumas organizações públicas terem gestão profissionalizada, a grande maioria ainda peca nesse contexto, pois ainda estão muito atreladas ao modelo burocrático tradicional.

As conclusões de Carvalho et al. (2013), em um estudo que buscou entender os valores e práticas em um hospital público, a partir da visão dos enfermeiros, demonstraram que, as características do trabalho podem gerar insatisfação se a organização não considerar as necessidades do colaborador, como no modelo tradicional burocrático. Portanto, é necessário a valorização das necessidades dos indivíduos e humanização nas relações interpessoais.

No artigo de Santos e Gonçalves (2018), realizado com trabalhadores de instituições de ensino superior portuguesas, buscou investigar a relevância da cultura organizacional e do marketing interno para o Suporte Organizacional Percebido (POS). POS é como os funcionários percebem o valor que a organização e superiores dão pelas suas contribuições e é fator fundamental para produtividade e eficácia das consecuições dos objetivos organizacionais. Na investigação foi possível concluir que as três variáveis: marketing interno, POS e cultura organizacional estão correlacionados.

1.3 Satisfação no Trabalho

Para Oliver (1999) apesar da literatura científica relacionada a organização, ter tentado responder ao longo do tempo, quais são os fatores e causas associadas ao processo de satisfação no trabalho, sua definição ainda é de difícil mensuração, ainda que haja uma extrema importância da construção de suas características para a área do comportamento organizacional e para as organizações em geral.

Segundo Maria et al. (2008) o processo de busca pela compreensão do conceito de satisfação no trabalho, em seus primórdios se aproximava da compreensão dos fatores motivacionais, sendo estudada como uma “causa” e posteriormente como uma “atitude” e também como “consequência. Ainda segundo a autora, a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma soma das experiências relacionadas com o salário, colegas, chefia, promoções e o próprio trabalho. Nesta linha, par Harris (1989), a satisfação no trabalho resultado de situação completa do ambiente, do indivíduo, das características internas e externas envolvidas no trabalho.

Ainda nesse aspecto, em relação à satisfação, para Bergamine e Coda (1997), satisfação ocorre quando existe o atendimento ou a eliminação de uma necessidade. Nesse sentido, para os autores, os fatores com mais poder de motivação seriam aqueles que ainda não está satisfeitos e é preciso conhecer quais são as necessidades que mais carecem de atenção para que os colaboradores não percam a motivação interna.

Nesse sentido, o estudo de Henne e Locke (1985), propõe que a satisfação ou insatisfação no trabalho são frutos de um mesmo fenômeno e podem resultar em consequências negativas até mesmo fora da profissão, tanto para empresa, quanto para o colaborador. De acordo com autores, ainda que a satisfação seja intrínseca e individual de cada colaborador, podem existir semelhanças em um conjunto de trabalhadores que convivem com as mesmas características geradoras do fenômeno. Fraser (1996) apresenta satisfação no trabalho como uma consequência individual, peculiar, subjetivo e constantemente modificável por condições internas e externas específicas inerentes ao cargo ou colaborador.

De acordo com Herzberg (1959), em sua teoria acerca da satisfação no trabalho, denominada teoria dos dois fatores, o processo de satisfação é resultado da independência de dois fatores: higiênicos, que evitam a insatisfação, mas não geram satisfação como o salário e clima organizacional e satisficentes, que geram a satisfação, mas não geram a insatisfação, como oportunidade de crescimento e reconhecimento. Deste modo, para o autor, a independência entre estes fatores reside na explicação que oposto de satisfação, não é encontrado na insatisfação, mas sim na não satisfação, da mesma maneira que oposto de insatisfação não é encontrado na satisfação, mas sim em nenhuma insatisfação.

Os resultados do estudo de Silva et al. (2018), que foi realizado em um banco público no nordeste brasileiro demonstraram que a satisfação pode estar ligada aos níveis de comprometimento dos funcionários com a organização, bem como o quanto a cultura organizacional contribui para um ambiente favorável. Isto é, a satisfação aliada a cultura organizacional pode gerar maior comprometimento dos colaboradores.

As conclusões da pesquisa de Ortiz, Salgado e Cázares (2018), buscaram analisar as equivalências de escalas de medição e indicadores de satisfação em diferentes culturas, que no caso analisou organizações mexicanas e americanas, demonstrou que uma escala mesma escala que sirva como base para medir a satisfação no trabalho em uma cultura, pode não ser adequada a outra. Ou seja, é preciso cuidado na preparação, no uso e na análise de dados que medem a satisfação no ambiente de trabalho.

Para Maria et al. (2008), o interesse na construção e validação de medidas de satisfação no trabalho é compartilhado entre pesquisadores e gestores, pois estes buscam avaliar sua gestão na organização. Ainda segundo a autora, é fundamental que os instrumentos usados na avaliação se relacionem com as principais teorias e que sejam de fácil aplicação.

Nesse contexto, os estudos de Paramo, Flores-Hernández e Díaz-de León (2016), professores de universidades mexicanas, que tinham como objetivo avaliar o nível de satisfação no trabalho de professores de nível básico, concluíram que os níveis de satisfação dos colaboradores podem

afetar na qualidade do serviço prestado e na sua efetividade, que no estudo, seria o próprio processo educacional.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção estão elencados os procedimentos metodológicos que configuram o protocolo de pesquisa, bem como sujeitos de pesquisa, a estrutura de coleta de dados e a estrutura de análise.

Para definição dos procedimentos metodológicos, utilizou-se a classificação de Prodanov e Freitas (2013), que classifica a pesquisa do ponto de vista da natureza, dos objetivos, dos procedimentos técnicos e da forma de abordagem do problema.

Quanto ao ponto de vista da natureza, a pesquisa se caracteriza como aplicada, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p.51), é aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” Para Vergara (1998), esse tipo de pesquisa tem o intuito de resolver problemas reais, ou seja, possui finalidade prática.

Quanto ao ponto e vista dos objetivos, a pesquisa foi do tipo descritiva que, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem entre dentre seus os objetivos o estabelecimento de relações entre variáveis, o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionários e a não interferência ou manipulação do pesquisador sobre os dados. De acordo com Vergara (1998) esse tipo de pesquisa pode dar base para descrever fenômenos. Diante disso, o estudo buscou estabelecer relações entre o marketing interno, a cultura organizacional e a satisfação, coletando dados por meio de questionários.

Quanto ao ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa de campo, de maneira predominantemente quantitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), este procedimento é aquele que é caracterizado quando se há a necessidade de comprovar hipóteses ou de estabelecer relações entre variáveis dentro de uma amostra que possui um único grupo ou estrutura social e inicia-se com pesquisas bibliográficas. Para Gil (2019) a pesquisa de campo difere-se do método **survey** pois permite o melhor aprofundamento do conhecimento sobre o fenômeno observado. De acordo com Vergara (1998), é a pesquisa empírica realizada no local onde ocorre. Neste contexto, o estudo buscou comprovar hipóteses anteriormente estudadas por outros autores adaptando ao contexto dos conselhos profissionais do Estado de Mato Grosso.

O método utilizado para abordagem do problema foi quantitativo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa quantitativa tem o objetivo de traduzir informações ou opiniões em números, bem

como analisá-las e classificá-las de forma estatística, no seu desenvolvimento é possível formular hipóteses e estabelecer relações entre variáveis de maneira quantificável. Diante disso, por meio de análise estatísticas, o presente estudo, buscou transformar as opiniões dos colaboradores dos conselhos a fim de analisá-la.

De acordo com Vergara (1998), sujeitos da pesquisa são aqueles indivíduos que irão fornecer os dados necessários para o estudo. Seguindo esta linha, os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores dos conselhos profissionais do estado de Mato Grosso. Ainda segundo Vergara (1998), população amostral refere-se a uma parte da população selecionada por algum critério de representatividade e seleção por acessibilidade seria aquela que não utiliza métodos estatísticos, mas sim a facilidade de acesso aos elementos.

Para consecução dos objetivos propostos pelo estudo, utilizou-se uma amostra de 52 colaboradores vinculados a conselhos profissionais do Estado de Mato Grosso, selecionando-a sem métodos estatísticos, e sim, pela facilidade, o universo total era de 213 colaboradores, o que resulta em uma amostra de 24% do total. Conforme Oliveira et al (2007) o tipo da amostra, caracteriza-se **por ser** não probabilística, pelo fato de que os elementos da amostra foram selecionados por conveniência ou facilidade para o pesquisador.

Para coleta de dados utilizou-se como instrumento um questionário contendo 21 questões, que foi disponibilizado **online**, de 17 de janeiro de 2020 a 20 de janeiro de 2020, via **google forms**. Segundo Gil (2019) o questionário como instrumento, tem como objetivo a obtenção de informações com determinado grupo de pessoa. Nesta linha, Marconi e Lakatos (2011) defendem que os questionários permitem ao pesquisador chegar a um resultado concreto por meio de técnicas quantitativas. O instrumento foi agrupado em quatro blocos, sendo o primeiro composto por duas questões básicas a respeito do perfil dos colaboradores (tempo de serviço e tipo do vínculo). Posteriormente no segundo, no terceiro e quarto bloco buscou-se avaliar, nesta respectiva ordem: o marketing interno, a cultura organizacional e a satisfação.

Para medir o marketing interno e a satisfação, adaptou-se o questionário aplicado por Marques et al. (2018) ao contexto estudado, para medição da cultura organizacional adaptou-se questões retiradas do fator satisfação e bem-estar do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO. A partir do segundo bloco, todos os itens foram avaliados numa escala Likert de cinco pontos. Sendo o segundo bloco (marketing interno) composto por nove questões, 1 para não se aplica e 5 para aplica-se totalmente. O terceiro (cultura organizacional) composto por onze questões sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente. Já o último (satisfação no trabalho), 1 para totalmente insatisfeito e 5 para totalmente satisfeito.

Para análise dos dados coletados, inicialmente buscou-se separar as duas primeiras das demais, pois estas buscam traçar o perfil da amostra coletada. Em seguida desenvolveu-se duas hipóteses

sendo a primeira: A existência de práticas de marketing interno influencia na satisfação no trabalho. Já a segunda: a existência de práticas de marketing interno nos conselhos x influenciam positivamente nas percepções acerca da cultura organizacional.

Para avaliar o modelo proposto, as medidas coletadas foram primeiro transferidas do Google Forms e posteriormente validadas utilizando-se o **software** IBM SPSS Statistics Subscription.

Segundo Ferreira (2016), este tratamento deve iniciar-se por meio de testes de validação de dados a partir da tabela com resultados dos testes KMO, Bartlett, determinante (Sig.) e posteriormente a verificação das comunalidades e extração dos fatores. Conforme preconizado por Maroco (2007) é necessário também a posterior avaliação da capacidade de consistência dos fatores através do Alpha de Cronbach(α). Posteriormente, no intuito de comprovar as hipóteses foi realizada análises de regressão linear múltipla conforme preconizado por Hair et al (2009) e Maroco (2007).

3. RESULTADOS

Nesta seção serão elencados e discutidos os dados obtidos no estudo. Inicialmente serão apresentados dados estatísticos de caracterização da amostra, seguidos de tópicos relacionados ao tratamento dos dados por meio de análise fatorial, teste de confiabilidade e regressão linear múltipla a fim de confirmar-se as hipóteses propostas.

A partir dos questionários aplicados a 52 colaboradores de conselhos profissionais do estado de Mato Grosso, cujo o acesso foi disponibilizado no Google Forms. Observou-se que a amostra era formada 38% por homens e 62% por mulheres, sendo que 69% do total de participantes informaram ter de 0 a 9 anos de serviço e 31%, 10 ou mais.

Na tabela 1 verifica-se que em média as respostas dos colaboradores quanto a suas percepções acerca da cultura organizacional e marketing interno ficaram abaixo do valor central da escala Likert de cinco pontos, sendo de 2,56 para o marketing interno e de 2,42 para a cultura organizacional, o que nos mostra que a existência de práticas de marketing interno e as percepções acerca da cultura organizacional são em média baixas. Por outro lado, analisando-se a média da última dimensão nota-se que existe no geral um nível de satisfação moderado (3,10).

Tabela 1. Caracterização das Variáveis

Variáveis	N	Mí- nimo	Máxi- mo	Média	Desvio Padrão
Marketing Interno	52	1,00	5,00	2,56	1,18
Cultura Orga- nizacional	52	1,00	5,00	2,42	1,14
Satisfação no Trabalho	52	1,00	5,00	3,10	1,05

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

Após, iniciou-se o processo de análise fatorial confirmatória. Nesse sentido Alexandre e Brito (2010, p. 161) afirmam que “a principal função das diferentes técnicas de análise fatorial é reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas a um número reduzido de fatores”.

Nesse contexto, para Ferreira (2016), o tratamento dos dados por meio da Análise Fatorial Confirmatória deve iniciar-se com testes de validação de dados a partir dos testes de KMO e Bartlett no intuito de medir a adequação da amostra à análise fatorial e também da determinante, que possibilita avaliar se é possível uma solução estatística para os dados.

Os resultados descritos na Tabela 2 foram obtidos após o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett. Nesse contexto Friel (2009) indica que os resultados estatísticos do teste KMO: entre 0,90 e 1 são excelentes; entre 0,80 e 0,89 é bom; entre 0,70 e 0,79 são medianos; entre 0,60 e 0,69 são medíocres; entre 0,50 e 0,59 são ruins e entre 0 e 0,49 são inadequados. Já Hair et al. (2009) sugere que teste de esfericidade de Bartlett (BTS) estatisticamente significativa quando menor que 0,05.

Tabela 2. Indicadores de Adequação da análise fatorial

Fator	Medida Kaiser-Meyer- -Olkin de adequação de amostragem.	Teste de esfericidade de Bartlett	
		Aprox. Qui-qua- drado	Sig.
Endomarketing	0,884	298,424	0,000
Cultura Organizacional	0,912	380,048	0,000
Satisfação no trabalho	0,729	113,677	0,000

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

Observa-se que o nível de adequação dos indicadores relacionados a cultura organizacional por meio do teste de KMO, resultaram em valor de 0,912 (91,2%) de adequação, estando em um nível excelente. Por sua vez os indicadores do marketing interno, resultaram num valor 0,884 (88,4%),

que é considerado bom. Já os indicadores da satisfação no trabalho com o valor 0,729 (72,9%) foram medianos. Nesta linha, observando-se ainda a Tabela 2, nota-se por meio do teste de Bartlett que os valores obtidos por ambas variáveis foi de 0,000 (nível de significância), podendo-se assim validar a análise em questão. Neste sentido e em equiparação, o trabalho de Azedo e Alves (2013) conseguiu valores de 0,916 para o Marketing Interno e 0,755 para motivação no trabalho para níveis iguais de Sig.

De acordo com Ferreira (2016, p.70), posteriormente deve-se “verificar a comunalidade do conjunto de variáveis e de cada variável isoladamente. A comunalidade representa o grau de explicação que o conjunto de fatores extraídos sobre as variações da variância das variáveis”. Para Hair et al. (2009) estes resultados não devem ser inferiores a 0,50 (50%) tanto isoladamente, quanto no conjunto, mas antes de se descartar a amostra, deve-se retirar as variáveis que apresentem valores menores que 0,50. Desta forma, extração das suas comunalidades por meio do método de análise do componente principal. Verificou-se que as variáveis do Marketing Interno se agrupam em 3 fatores, todos com valor próprio superior à unidade e que explicam no conjunto 72,37 % de variância total. A fim de facilitar a interpretação dos dados, procedeu-se à rotação dos fatores segundo o método Varimax, resultando em três fatores. Analisando-se estes fatores associando-os ao modelo tradicional citado por Marques et al (2008) pode ser verificado que o primeiro se correlacionava mais com a geração da informação, o segundo com a disseminação da informação e o terceiro as respostas gerenciais e as informações.

Posteriormente, analisou-se a confiabilidade dos três fatores extraídos do marketing interno, bem como da cultura organizacional e satisfação, por meio do Alpha de Cronbach (α). De acordo com Maroco (2007), a fiabilidade refere-se a capacidade da medida em ser consistente e o Alpha de Cronbach tem a capacidade justamente de avaliar se um conjunto de itens possuem a capacidade de demonstrar a presença ‘forte’ de um fator comum. Ainda segundo o autor, valores abaixo de 0,60 não são aceitáveis. Verifica-se na Tabela 3, que os valores 0,767 do fator 1, 0,820 do fator 2, 0,835 do fator 3 ligados ao endomarketing, bem como 0,767 e 0,820 da cultura organizacional e satisfação tiveram valores de fiabilidade aceitos.

Tabela 3. Valores do Alpha de Cronbach

Fatores	Alpha de Cronbach
Endomarketing Fator 1	0,767
Endomarketing Fator 2	0,820
Endomarketing Fator 3	0,835
Cultura Organizacional	0,767
Satisfação no trabalho	0,820

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

A partir dos três fatores resultantes da análise fatorial do marketing interno, iniciou-se o teste das hipóteses 1 e 2, sendo a primeira, a existência de práticas de marketing interno nas organizações da área x aumenta a satisfação dos colaboradores e a segunda, a existência de práticas de marketing interno nas organizações da área x influência positivamente na percepção da cultura organizacional. Para confirmar 1 e 2, optou-se por realizar uma regressão linear múltipla. De acordo com Hair et al. (2009, p. 49) “a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística geral usada para analisar a relação entre uma única variável dependente e diversas variáveis independentes”. No presente estudo os fatores extraídos do marketing interno foram considerados como variáveis independentes. Por sua vez, satisfação no trabalho e cultura organizacionais variáveis dependentes.

Seguindo as instruções de Maroco (2007), foram realizados testes com as variáveis dependentes e independentes de ambas hipóteses, observando-se linearidade testando-se a normalidade dos resíduos, rejeitando-se a hipótese de heterocedasticidade e aceitando o da homocedasticidade, também se notou que os erros possuíam distribuição normal, por meio do gráfico de probabilidade normal.

As tabelas 7, 8 e 9 apresentam os dados da primeira hipótese, a fim de determinar se a existência de práticas de Marketing Interno nos conselhos x aumentam a satisfação dos colaboradores. Conforme preconizado por Hair et al. (2009) observa-se na Tabela 4, que o valor de R quadrado é 0,534, o que significa dizer que no modelo proposto, os três fatores do marketing interno explicam 53,4% da variância das notas da variável satisfação. Posteriormente, a fim de observar a independência dos resíduos, que é a diferença entre o valor previsto e aquele que é observado, encontra-se o valor do teste de Durbin Watson, que para ser considerado aceitável tem que estar entre 1,5 e 2,5, validando-se assim a independência com 1,805.

Tabela 4. Dados da Regressão Linear H1

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,731	0,534	0,505	0,74086	1,805

Fonte. Dados da pesquisa (2020)

Os dados da tabela da ANOVA (Tabela 5), estão dispostos a fim de verificar se um modelo sem previsores (variáveis dependentes) é igual ao modelo proposto ou diferente. E verificou-se que o valor de Sig. é menor que 0,005, sendo assim um modelo com inserção das variáveis e diferente de um sem elas, sendo que a inserção das variáveis gera qualidade ao modelo proposto, conforme preconizado por Hair et al. (2009). Portanto, rejeita-se a hipótese de que um modelo sem as variáveis geração, disseminação e respostas gerenciais ligadas ao marketing interno, seja igual se forem retiradas.

Tabela 5. Tabela da ANOVA H1

Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	30,174	3	10,058	18,325	,000 ^b
	Resíduo	26,346	48	0,549		
	Total	56,519	51			

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

A tabela Coeficientes de Regressão (Tabela 6), ajuda a interpretar quanto cada fator tem de influência no modelo e o quanto de fato são importantes. Conforme Hair et al. (2009) avaliou-se primeiramente Sig., nota-se que apenas o valor do Fator 3 está acima 0,05 de forma que os coeficientes do fator não são relevantes para o modelo, já que não podem ser considerados diferentes de zero. Observando-se os valores de beta, nota-se que os fatores 1 e 2 são previsores relativamente parecidos para a satisfação no trabalho, já que o fator geração possui um valor de coeficiente Beta de 0,238 e disseminação um valor de 0,282. Em comparação, Azedo e Alves (2013) conseguiram extrair quatro fatores da variável independente marketing interno, no qual posteriormente um destes não pode ser confirmado como um bom predictor da variável dependente.

Após testou-se a multicolinearidade por meio do Variance Inflation Factor (VIF) e da tolerância, concluindo-se que os valores mostram não existir multicolinearidade entre os fatores, já que os valores de VIF não foram superiores a 10 e de tolerância foram maiores que 0,10. Podendo-se assim confirmar parcialmente que a existência de práticas de marketing interno influencia na satisfação no trabalho, já que os fatores geração e disseminação da informação afetam de forma expressiva os níveis de satisfação dos colaboradores dos conselhos, mas a relação entre respostas gerenciais e satisfação não pode ser confirmada.

Tabela 6. Coeficientes de Regressão H1

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		T	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta				Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,264	0,268		4,718	0,000		
	Fator 1	0,208	0,135	0,238	1,543	0,012	0,408	2,450
	Fator 2	0,220	0,115	0,282	1,911	0,006	0,447	2,238
	Fator 3	0,279	0,141	0,138	1,975	0,054	0,426	2,348

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

No intuito de confirmar se a existência de práticas de marketing interno nos conselhos x influenciam positivamente nas percepções acerca da cultura organizacional, iniciou-se a análise das Tabelas 7, 8 e 9. Conforme elencado na Tabela 7, apesar de próximo ao limite o valor de 2,358 encontrado foi aceitável para caracterizar-se independência dos resíduos, já o valor de 0,820 de R quadrado, apresenta que 82% da percentagem total das percepções dos colaboradores dos conselhos profissionais da área X acerca da cultura estão relacionadas aos fatores extraídos do marketing interno.

Tabela 7. Dados da Regressão Linear H2

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
0,906 ^a	0,820	0,809	0,49959	2,358

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

Em seguida, pode se observar na Tabela 8, que o valor de Sig. foi aceito, uma vez que está abaixo do valor aceitável de 0,05, desta forma a hipótese de que um modelo sem as variáveis independentes é o mesmo que um com variáveis independentes elas sejam iguais foi rejeitada.

Tabela 8. Tabela da ANOVA H2.

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	54,712	3	18,237	73,070	0,000 ^b
	Resíduo	11,980	48	0,250		
	Total	66,692	51			

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

Relativamente a Tabela 9, verifica-se que o valor de 0,748 de Sig. para o fator 1 que está ligado a geração de informações nos conselhos profissionais da área x de Mato Grosso ultrapassa o limite aceito, nos demonstrando que os coeficientes da tabela de regressão do modelo não podem ser aceitos para o fator. No entanto, os valores de Sig. para Disseminação das informações (0,000) e para respostas gerenciais a informação (0,003) são aceitáveis.

Nesta linha, os coeficientes padronizados Beta de disseminação da informação é de 0,660, já o de respostas gerenciais é de 0,288, ou seja, o fator disseminação é aproximadamente 2,3 vezes melhor predictor para a cultura organizacional que o de respostas gerenciais. Além disso, nota-se na coluna estatísticas de colinearidade que os valores tanto de VIF, quando de tolerância encontram-se em níveis aceitáveis, que são de 1,5 a 2,5 para VIF, e a baixo de 0,05 para Sig.

Tabela 9. Coeficientes de Regressão H2

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	0,040	0,181		0,222	0,825		
Fator 1	0,029	0,091	0,031	0,323	0,748	0,408	2,450
Fator 2	0,670	0,095	0,660	7,042	0,000	0,426	2,348
Fator 3	0,245	0,078	0,288	3,151	0,003	0,447	2,238

Fonte. Dados da pesquisa (2020).

Deste modo, a hipótese de que a existência de práticas de marketing interno nos conselhos x influenciam positivamente nas percepções acerca da cultura organizacional também foi aceita parcialmente, dado que, apenas o fator geração da informação não foi aceito no modelo. Ou seja, as variáveis independentes relacionadas com a disseminação da informação e as respostas gerenciais dentro dos conselhos profissionais da área x do estado de Mato Grosso podem afetar as percepções acerca da cultura organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo com a finalidade de estabelecer relações entre o marketing interno, satisfação no trabalho e cultura organizacional, estabeleceu duas hipóteses, sendo elas: se a existência de práticas de Marketing Interno nos conselhos aumentam a satisfação dos colaboradores e se a existência de práticas de marketing interno nos conselhos influenciam positivamente nas percepções acerca da cultura organizacional. E desta maneira, foram atingidos os objetivos pretendidos na pesquisa.

Nesse sentido, analisando-se os dados descritivos da pesquisa, nota-se que em média o nível de satisfação dos colaboradores dos conselhos foi de 3,10, resultado um pouco acima do valor central da escala likert usado para todas as variáveis, podendo ser afirmado que estes possuem um grau de satisfação moderado. Adicionalmente, verificou-se que as médias das respostas acerca da existência de práticas de marketing interno foi de 2,56, ou seja, abaixo da metade da escala utilizada nos revelando uma baixa atividade de atividades relacionadas a ferramenta. Além disso, as respostas acerca das percepções da cultura organizacional em média foram de 2,42, que pode ser considerado moderadamente baixo também.

Destaca-se na pesquisa, após extração dos fatores geração da informação, disseminação da informação e respostas gerenciais da variável práticas de marketing interno, houve a confirmação parcial da hipótese que a existência de práticas de marketing interno nos conselhos profissionais do estado de Mato Grosso aumenta a satisfação no trabalho, já que os fatores geração da informação e disseminação da informação se mostraram capazes de ser previsores do aumento da satisfação. Do mesmo modo, pode ser confirmada parcialmente a hipótese de que a existência de práticas de marketing interno influencia positivamente nas percepções acerca da cultura organizacional nestas organizações, já que os fatores disseminação e respostas gerenciais puderam ser confirmados como previsores da variável dependente.

No estudo observou-se limitações quanto ao tamanho da amostra e seu método de escolha não probabilístico, sugere-se que para estudos futuros, o tamanho seja maior e seu método de escolha não seja por conveniência ou facilidade. Da mesma maneira, recomenda-se que sejam elaborados questionários maiores acerca das variáveis marketing interno, satisfação no trabalho e percepções da cultura organizacional com a finalidade de ser possível a extração de mais fatores na análise fatorial, bem como estabelecer mais relações na análise de regressão. Por fim, a fim de aproximar o lado estatístico e científico da prática e dia-dia das organizações, aconselha-se que os novos estudos busquem comparar as médias entre os gêneros, buscando testar se existe diferença nos resultados.

Em suma, o estudo tem notável valor, pois pode servir como base para boas práticas administrativas dentro dos conselhos profissionais, uma vez que conseguiu avaliar e estabelecer relações entre o tripé formado por marketing interno, satisfação no trabalho e cultura organizacional. Desta forma, o artigo, se usado, pode contribuir para o desempenho destas organizações, pelo fato de que estas boas práticas estão atreladas a prestação de serviços de qualidade. Adicionalmente, do ponto de vista acadêmico o presente estudo acrescenta as pesquisas das áreas e pode ser utilizado como base para pesquisas futuras em outras organizações e estados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEDO, D.; ALVES, M. Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Rev. Port. Sau. Pub.*, Lisboa, v. 31, ed. 2, p. 181-192, 2013.

BARRETO, L. et al. Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? *Rev. Adm.* (São Paulo), São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, Mar. 2013.

BEKIN, S. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- BERRY, L. O funcionário como cliente. *Journal of Retail Banking*, S.I., p. 33-40, 3 de março de 1981.
- BERGAMINE, C.; CODA., R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRITO, D. ; ALEXANDRE, J. Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. *Opin. Publica*, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, Jun, 2010.
- CARVALHO, M. et al. Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. *Texto contexto - enferm.*, Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 746-753, set, 2013.
- CASTILLO-VERGARA, M. et al. Impacto do marketing interno no desenvolvimento da inovação: Co-criação no setor de turismo de La Serena - Chile. *Estudo perspectivas. tur.* , Cidade Autônoma de Buenos Aires, v. 25, n. 2, p. 203-222, mar, 2016.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: Conceitos e interações. *Cad. estud.*, São Paulo, n. 18, p. 01-20, Ago, 1998.
- BOHNENBERGER, M. C. et al. Marketing Interno: Um modelo de implementação e desenvolvimento. *Dimens.empres.*, Barranquilla, v. 17, n. 1, p. 7-22, mar, 2019.
- FRASER, T. Trabalho, fadiga e ergonomia: Introdução à ergonomia industrial: um livro didático para estudantes e gestores (online). Toronto: Wall e Emerson, 1996. Disponível em: <<http://www.wallbooks.com/source/fraser.htm>>. Acesso em: 15 de novembro de 2019.
- FREITAS, M. Cultura organizacional grandes temas em debate. *Rev. adm. empres.* São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, set, 1991.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HAIR JR., J.F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARRIS, R. Revendo o estresse de enfermagem de acordo com um modelo de estrutura proposta. *Advances in Nursing Science*. Nova Jersey, v. 11, n. 2, p. 12-28, jan, 1989.
- HENNE, D.; & LOCKE, E. Job dissatisfaction: What are the consequences?. *International Journal of Psychology*. S.I, p. 221- 240, jun, 1985.
- HERZBERG F, Mausner B, Snyderman B. *Motivação no trabalho*. Nova York: Wiley, 1959.
- KEEGAN, W. *Marketing Global*. São Paulo: Ed. Pearson, 2005.

- KOTLER, P. Marketing para organizações que não visam o lucro. 1º edição. São Paulo: Atlas, 1984.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LARAIA, R. Cultura: um conceito antropológico. 1º edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.
- LINGS, I.; GREENLEY, G. (2010). Orientação para o mercado interno e comportamentos orientados para o mercado. *Journal of Service Management*. S.l., p. 321-343, 22 de junho de 2010.
- MARQUES, C. et al. Marketing interno e satisfação no trabalho em hotéis da Costa Vieira, Natal, Brasil. *TMStudies*, v. 14, n. Especial Faro, p. 36-42, 2018.
- MORAIS, I.; SOARES, A. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 20, n. 2, p. 197-215, abr, 2016.
- GUERRERO, F et al. El Marketing Interno de las Cooperativas de enseñanza de Andalucía. Comunicação apresentada nas VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Porto, 1998.
- MARIA, M. et al. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MORGAN, G. Imagens da organização. 1º edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- NASSAR, P. História e cultura organizacional. *Revista Comunicação Empresarial*, São Paulo, ano 10, n. 36, 33-40, 2000.
- OLIVER, R. L. De onde vem a lealdade do consumidor? *Journal of Marketing*. S.l, p. 33-44, 1999.
- ORTIZ, D.; SALGADO, P.; CAZARES, F. Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional: Teste de equivalência de medidas entre o México e os Estados Unidos. *Contagem Adm*, México, v. 63, n. 2, jun, 2018.
- RODRIGUES, A.; QUEIROS, A.; PIRES, C. A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: Aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Rev. Port. Sau. Pub.*, Lisboa , v. 34, n. 3, p. 292-304, out, 2016.
- PARAMO, D.; FLORES-HERNANDEZ, C.; DIAZ-DE-LEON, V. Avaliação da satisfação no trabalho em professores do nível básico. *Cienc Trab.*, Santiago, v. 18, n. 57, p. 173-176, dez, 2016.

PIRES, J.; MACEDO, K. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev, 2006.

OLIVEIRA, M. et al. Análise da qualidade dos artigos científicos da área de marketing publicados no Brasil: As pesquisas survey na década de 2000. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 54-87, abr, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª edição. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SANTOS, J.; GONCALVES, G. Cultura Organizacional, Marketing Interno e Apoio Organizacional Percebido nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas. Rev. Psicol. trabalhar órgão., Madrid, v.34, n.1, p.38-41, 2018.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. 2ª edição. São Francisco: Jossey Bass, 1992.

SILVA, L. et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. Rev. bras. gest. neg., São Paulo, v. 20, n. 3, p. 401-420, Set, 2018.

ZAGO, C. Cultura organizacional: Formação, conceito e constituição. Rev. Ele. Sistemas & Gestão. João Pessoa, v. 8, n. 2 106-117, 2013.

WENG, H. et al. Marketing interno e seus efeitos moderadores entre encontro orientado a serviços e satisfação do paciente. Acta paul. enferm. São Paulo, v. 29, n. 5, p. 506-517, Out, 2016.