



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Amanda Jéssica Backes

**Endomarketing, Motivação e Cultura
Nacional: um estudo em uma empresa
portuguesa de e-commerce**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob orientação da
Prof. Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães

Setembro/2019



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
DO PORTO

Amanda Jéssica Backes

Endomarketing, Motivação e Cultura Nacional: um estudo em uma empresa portuguesa de e-commerce

Dissertação de Mestrado em Gestão

Dissertação defendida em provas públicas
na Universidade Lusófona do Porto no dia 22/10/2019,
perante o júri seguinte:

Presidente: Professora Doutora Maria Teresa Ribeiro
Candeias

Arguente: Professora Doutora Maria Heliadora Vieira
Geraldês de Matos

Orientador: Professora Doutora Carla Marisa Rebelo de
Magalhães

Setembro/2019

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Dedico à minha família, pelo constante apoio às minhas escolhas e pelo exemplo de dedicação e determinação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, José e Marlei, aos meus irmãos, Aline e André, e aos demais membros da minha amada família, pela incessante dedicação, compreensão, apoio e confiança nas minhas escolhas. Um agradecimento especial à minha irmã, que esteve sempre disponível e com os olhos atentos para acompanhar a construção deste trabalho.

Muitíssimo obrigada, também, a todos os meus amigos, que partilharam esta experiência comigo e acompanharam a conquista desta tão sonhada etapa, especialmente à minha amada “família do Porto”.

Agradeço aos professores do Mestrado em Gestão da Universidade Lusófona do Porto, que tanto contribuíram para a minha formação, construindo a base para esta pesquisa.

Meu especial e profundo agradecimento à querida Professora Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães, por toda disponibilidade e atenção dispensada. Muito obrigada por seus valiosos comentários e orientações, que foram fundamentais para a realização deste estudo!

Agradeço, também, à Doutora Andreia Machado, pelo incentivo nos momentos de dificuldade, quando a conclusão deste trabalho ainda parecia tão distante.

Sou profundamente grata à empresa PTX, por ter autorizado a realização desta pesquisa, e aos seus colaboradores, por terem contribuído gentilmente com as informações necessárias para a análise do problema estudado. Espero que os resultados obtidos sejam úteis não apenas para fins académicos, mas também para que a empresa verifique a situação atual do seu programa de endomarketing, conheça melhor o seu cliente interno e aplique as mudanças que julgar possíveis e necessárias.

Endomarketing, Motivação e Cultura Nacional: um estudo em uma empresa portuguesa de e-commerce

Este estudo analisa como o endomarketing é utilizado em uma empresa portuguesa de pequeno porte, da área de e-commerce de soluções integradas para banho, e verifica sua relação com a motivação laboral de seus colaboradores. Além disso, propõe-se um modelo de associação entre teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional, que foi avaliado em um pré-teste com os participantes deste estudo. Primeiramente, revisou-se a bibliografia existente acerca dos temas endomarketing, motivação e cultura, verificando o que é conhecido sobre a conexão entre eles. No âmbito empírico, foram aplicados inquéritos a colaboradores da empresa estudada, com o objetivo de perceber como o endomarketing é utilizado pela organização, de acordo com a concordância dos participantes, verificar a percepção dos funcionários sobre a importância destas ferramentas na sua motivação laboral, apontar sugestões de melhorias ao programa de endomarketing da organização, identificar a importância atribuída a cada uma das dez motivações laborais, e validar o modelo proposto neste estudo, que associa estes três tópicos. Trata-se, portanto, de um estudo quantitativo, seguindo o paradigma positivista e usando-se a metodologia de *survey*. Os resultados foram analisados através da ferramenta MATLAB 2019 e expostos em gráficos, relativos a cada dimensão do endomarketing, conforme a matriz de importância e desempenho de Slack e Lewis (2009). Concluiu-se que a empresa PTX aplica ações de endomarketing e que seus colaboradores atribuem às variáveis apresentadas uma grande importância para a sua motivação laboral, apesar de não estarem satisfeitos com o quadro atual relativo a alguns destes atributos. A dimensão Custo é a que demanda maior urgência e atenção da empresa, visto que todas as variáveis avaliadas foram enquadradas abaixo da linha de desempenho mínimo, seguida pelas dimensões Companhia e Coordenação. Os atributos da dimensão Comunicação foram os que obtiveram os melhores resultados, estando todos na zona adequada. Ao analisar-se os resultados obtidos, não se atingiu uma conclusão clara que confirme a associação entre os atributos do endomarketing, os tipos de motivação laboral e a cultura nacional conforme o modelo sugerido.

Palavras Chave: Endomarketing. Motivação. Cultura Nacional. Empresa Portuguesa.

Endomarketing, Motivation and National Culture: a study in a Portuguese company of e-commerce

This study analyses how endomarketing is used in a small Portuguese company, in the e-commerce business of integrated bath solutions, and verifies its relationship with the labour motivation of its employees. In addition, it proposes an association model between the labour motivation, endomarketing and national culture theories, which was assessed on a pre-test with the participants of this study. Firstly, the existing literature on endomarketing, motivation and culture were reviewed, learning what is known about the connection between them. In the empirical context, surveys were applied to employees of the studied company, with the objective of understanding how endomarketing is used by the organization, according to the participants' evaluation, of verifying the employees' perception about the importance of these tools in their labour motivation, of suggesting improvements to the organization's endomarketing program, of identifying the importance attributed to each of the ten labour motivations, and of validating the model proposed in this study, which associates these three topics. Therefore, it is a quantitative study, following the positivist paradigm and using the survey methodology. The results were analysed using the MATLAB 2019 tool and displayed in graphs, relative to each endomarketing dimension, according to the importance and performance matrix of Slack and Lewis (2009). It was concluded that the company PTX applies endomarketing actions and its employees attribute to the presented variables a great importance for their labour motivation, although they are not satisfied with the current situation regarding some of these attributes. The Cost dimension is the one that demands the most urgency and attention from the company, since all the evaluated variables were found below the minimum performance line, followed by the Company and Coordination dimensions. The attributes of the Communication dimension were the ones that obtained the best results, all being in the appropriate zone. Analysing the results obtained, it wasn't possible to reach a clear conclusion, that confirms the association between the attributes of endomarketing, the types of labour motivation and the national culture, as per the suggested model.

Keywords: Endomarketing. Labour Motivation. National Culture. Portuguese Company.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	IX
1 INTRODUÇÃO	1
2 ENDOMARKETING, MOTIVAÇÃO E CULTURA	5
2.1 Endomarketing	5
2.1.1 Companhia	11
2.1.1.1 Estratégias de endomarketing de acordo com o Ciclo de Vida da Companhia	12
2.1.2 Custo	14
2.1.3 Coordenação	14
2.1.4 Comunicação	14
2.2 Motivação	15
2.2.1 Tipos e Processo de Motivação	16
2.2.2 Teoria das Relações Humanas	17
2.2.3 Teoria Comportamental da Administração - Teoria da Motivação de Maslow	17
2.2.4 Teoria Bifatorial de Herzberg	18
2.2.5 Motivações Laborais de Schwartz e Tamayo & Schwartz	20
2.3 Cultura	25
2.3.1 Cultura Nacional	26
2.3.1.1 Globe Project	27
2.3.1.2 Estudo Intercultural de Hofstede	29
2.3.2 Cultura Organizacional	32
2.4 Endomarketing, Motivação e Cultura	33
3 ESTUDO EMPÍRICO	37
3.1 Pressupostos Teórico- Metodológicos	37
3.2 Hipóteses e Objetivos	42
3.2.1 Objetivo Geral	43

3.2.2	Objetivos Específicos	43
3.2.3	Hipóteses	43
3.3	Metodologia	45
3.3.1	Limitações do método	46
3.3.2	Instrumento metodológico	47
3.3.3	Técnica de análise dos resultados	48
3.4	Universo e Amostra	50
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1	Endomarketing-mix	52
4.1.1	Dimensão Companhia	54
4.1.2	Dimensão Custo	57
4.1.3	Dimensão Coordenação	60
4.1.4	Dimensão Comunicação	64
4.2	Motivações Laborais e Endomarketing	67
4.3	Modelo de Associação entre Motivações Laborais, Endomarketing e Cultura Nacional	71
5	CONCLUSÕES FINAIS	75
	BIBLIOGRAFIA	86
	APÊNDICE A - INQUÉRITO	1
	APÊNDICE B - MODELO DE ASSOCIAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÕES LABORAIS, ENDOMARKETING E CULTURA NACIONAL	7
	APÊNDICE C - CODIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS E RESPOSTAS	11
	APÊNDICE D - ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS	14
	APÊNDICE E - RESULTADOS MODELO DE ASSOCIAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÕES LABORAIS E ENDOMARKETING	20
	APÊNDICE F - RESULTADOS MODELO DE ASSOCIAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÕES LABORAIS, ENDOMARKETING E CULTURA NACIONAL	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing.....	6
Figura 2- Equivalências e diferenças entre os compostos de Marketing e de Endomarketing	11
Figura 3 - Ciclo de Vida da Companhia.....	13
Figura 4 - Critérios para a criação de um processo de motivação.....	17
Figura 5 - Hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação de Maslow	18
Figura 6 - Teoria Bifatorial de Herzberg	19
Figura 7 - Comparação dos Modelos de Motivação de Maslow e de Herzberg	20
Figura 8 - Motivações e Metas Laborais	21
Figura 9 - Tipos de Motivações Laborais, Metas e Exemplos.....	21
Figura 10 - Motivações Laborais	23
Figura 11 - Polos Motivacionais e Estratégias de Motivação Laboral.....	24
Figura 12 - Estrutura Motivacional	25
Figura 13 - Manifestações da Cultura em Diferentes Níveis de Profundidade.....	26
Figura 14 - Caracterização da Cultura Nacional Portuguesa	30
Figura 15 - Iceberg da Cultura Organizacional.....	33
Figura 16 - Processo de Motivação.....	34
Figura 17 - Importância dos atributos	41
Figura 18 - Matriz de importância e desempenho	49
Figura 19 - Matriz de Slack e Lewis: Dimensão Companhia	56
Figura 20 - Matriz de Slack e Lewis: Dimensão Custo	59
Figura 21 - Matriz de Slack e Lewis: Dimensão Coordenação.....	63
Figura 22 - Matriz de Slack e Lewis: Dimensão Comunicação	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Endomarketing e Motivação (revisão bibliográfica).....	37
Tabela 2 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Endomarketing e Motivação (estudo de caso e outras abordagens).....	38
Tabela 3 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Endomarketing e Motivação (desenvolvimento e validação dos questionários).....	39
Tabela 4 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Motivação e Cultura Nacional	42
Tabela 5 - Resultados empresa PTX: Importância do Endomarketing-Mix.....	52
Tabela 6 - Resultados empresa PTX: Dimensão Companhia	54
Tabela 7 - Resultados empresa PTX: Dimensão Custo	58
Tabela 8 - Resultados empresa PTX: Dimensão Coordenação.....	61
Tabela 9 - Resultados empresa PTX: Dimensão Comunicação	64
Tabela 10 - Atributos do Endomarketing e Motivações Laborais com Maior Importância.....	67
Tabela 11 - Atributos do Endomarketing e Motivações Laborais com Menor Importância.....	69
Tabela 12 – Resultados médios por dimensão do <i>Globe Project</i> na PTX.....	71
Tabela 13 - Orientação para o desempenho na PTX.....	72
Tabela 14 – Resultados médios por dimensão do Estudo Intercultural de Hofstede na PTX....	73
Tabela 15 – Objetivos Específicos Atingidos	82
Tabela 16 – Hipóteses e Conclusões	83

1 INTRODUÇÃO

Considerando-se que o conhecimento e a informação são a base para a competitividade no mercado atual, o capital humano passou a ser reconhecido como elemento-chave no sucesso de uma organização. Neste sentido, as empresas devem focar na satisfação de seus funcionários, valorizando-os e tratando-os como indivíduos, de modo a mantê-los motivados e comprometidos com a organização e, assim, atingir o sucesso desejado. O endomarketing surge como uma ferramenta que busca melhores resultados e sucesso para a organização através da motivação de seus colaboradores, que os torna mais integrados à cultura organizacional e comprometidos com os objetivos estabelecidos pela empresa (Bekin, 2004).

Segundo Bekin (2004, p. 99), “A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação. [...] O engajamento é o elemento central pretendido pelo Endomarketing”. Portanto, o endomarketing encontra-se diretamente ligado à motivação e ao comprometimento dos funcionários, já que atua como responsável pela execução de um processo permanente que leva a estes fatores.

Este estudo pretende analisar como o endomarketing é utilizado em uma empresa portuguesa de pequeno porte, da área de e-commerce de soluções integradas para banho, e verificar sua relação com a motivação de seus funcionários. Além disso, propõe-se um modelo de associação entre teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional, que será avaliado em um pré-teste com a amostra deste estudo.

A fim de operacionalizar a pesquisa e então atingir-se o objetivo geral proposto, foram estabelecidos objetivos específicos, que incluem a revisão da literatura sobre endomarketing, motivação e cultura; a análise do uso do endomarketing na empresa estudada; a verificação da percepção dos funcionários sobre a importância destas ferramentas na sua motivação; a sugestão de melhorias ao programa de endomarketing da organização; a análise de possíveis interferências dos fatores sociodemográficos sobre a percepção dos participantes a respeito da importância de cada aspecto do endomarketing; a identificação da importância atribuída pelos colaboradores a cada uma das dez motivações laborais, enquadradas de acordo com os quatro polos motivacionais; e a validação do modelo que associa estes três temas, proposto neste estudo, à luz das características da cultura nacional portuguesa apontadas pelo *Globe Project* e pelo Estudo Intercultural de Hofstede.

A presente pesquisa segue o paradigma positivista, também denominado quantitativo, uma vez que utiliza técnicas estatísticas para agrupar, classificar e analisar informações e opiniões, transformando-os em números (Silva & Menezes, 2005). Seu propósito é descritivo, porque

pretende analisar e descrever como o endomarketing é utilizado por esta empresa e verificar a percepção dos seus funcionários sobre a influência destas ferramentas na sua motivação. Segundo Zikmund, Babin, Carr e Griffin (2013), uma pesquisa descritiva detalha as características de objetos, pessoas, organizações, grupos ou ambientes, traduzindo em palavras uma determinada situação. Relativamente à técnica, esta pesquisa usa a metodologia de *survey*.

A justificativa de uma pesquisa é importante para esclarecer os fatores envolvidos na escolha do problema de pesquisa, destacando a importância do estudo no âmbito teórico, metodológico ou empírico, e indicando sua possível contribuição para o desenvolvimento de questões práticas ou teóricas (Gil, 2002). Considerando a importância dos recursos humanos para o sucesso de uma organização, é fundamental que sua motivação seja renovada continuamente e, portanto, as empresas devem estar atentas às diversas ferramentas existentes e utilizá-las eficientemente (Medeiros, Albuquerque, & Marques, 2005; Góes, 2006).

Conforme citado por Brum (2010, p. 100), “[...] a empresa precisa da opinião e da participação do funcionário para produzir mais e melhor”. Dessa forma, a aplicação do inquérito desta pesquisa aos funcionários da empresa estudada será fundamental para perceber as fraquezas existentes e sugerir as melhorias necessárias ao programa de endomarketing de cada organização.

Alguns estudos já foram desenvolvidos anteriormente, a relacionar os temas de endomarketing e motivação, entretanto não foi encontrada qualquer pesquisa quantitativa baseada em uma empresa portuguesa no setor de e-commerce de soluções integradas para banho, ou a analisar uma possível relação entre endomarketing, motivação e cultura nacional. Assim, o presente estudo pretende acrescentar ao conhecimento científico existente nas áreas de endomarketing e motivação ao analisar este contexto e, ainda, propor um modelo de associação entre os três temas.

Baseado nos aspectos acima descritos, este estudo considera como perguntas de pesquisa: **Como o endomarketing é utilizado pela empresa estudada e qual é a sua relação com a motivação dos funcionários? É possível relacionar as teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional?**

Primeiramente, realizou-se uma revisão bibliográfica, que segundo Gil (2002, p. 45), “[...] se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto [...]”. Revisou-se livros e artigos sobre os temas endomarketing, motivação e cultura, a fim de fundamentar teoricamente os resultados obtidos após a análise das participações.

Na parte empírica do presente estudo, o instrumento usado para coleta de dados é um inquérito com diferentes tipos de perguntas fechadas e abordagens sobre as variáveis, dividido em duas partes, conforme exposto no Apêndice A:

- Parte I: perguntas sociodemográficas, elaboradas pela autora a fim de verificar hipóteses deste estudo, relacionadas aos fatores pessoais que possam interferir nos resultados da Parte II;
- Parte II: questionário desenvolvido por Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttgenbender e Savold (2007), para avaliação da percepção dos clientes internos sobre concordância e importância de uma série de valores relacionados ao endomarketing e agrupados de acordo com endomarketing-mix de Inkotte (2000). Este instrumento foi validado em pesquisas anteriores e levemente adaptado para este estudo. Ao fim da Parte II, foi adicionada uma pergunta aberta, para que os participantes pudessem expressar alguma observação adicional, caso julgassem pertinente.

As duas partes do questionário, disponíveis no Apêndice A deste trabalho, estão estruturadas com dois diferentes tipos de perguntas fechadas: atributo pessoal, na parte I, e Escala Likert de sete pontos, na parte II. Os inquéritos foram aplicados de forma online, através da ferramenta “Formulários Google”, de modo a facilitar seu preenchimento e assim reduzir a desistência de participantes, além de evitar o esquecimento de questões, que invalidariam o questionário.

O objeto de estudo deste trabalho é a empresa PTX, cujo nome não será divulgado para que não sejam expostas informações confidenciais da companhia. A empresa faz parte de um grupo do setor da construção civil, com 75 anos de experiência no mercado português, e surgiu em 2005 como uma solução para as necessidades internas do grupo, expandindo-se para mais e mais países com o avançar dos anos. Unindo o melhor do design e da técnica, a PTX oferece soluções integradas para banho: desde os móveis e revestimentos até às torneiras, banheiras, bases de duche, resguardos, instalações sanitárias, acessórios e ferragens, além de uma linha de torneiras também para cozinha.

A empresa conta com 12 funcionários exclusivamente focados ao negócio da PTX, responsáveis pela área comercial de exportação, de planeamento da produção, designers, produção e qualidade. Além destes, conta, ainda, com outros colaboradores em departamentos partilhados do grupo, na área financeira, contábil, jurídica, de gestão de recursos humanos e logística. Realizou-se, portanto, um censo, uma vez que toda a população de colaboradores dedicados diretamente à PTX foi consultada, ao invés de ter-se selecionado uma amostra. Os funcionários de departamentos partilhados pelo grupo não foram consultados, por estarem sob outra gestão, o que poderia interferir nos resultados e induzir a erros na conclusão do estudo.

A pesquisa bibliográfica foi examinada por meio de análise do conteúdo, que segundo Vergara (2010, p. 7), “[...] é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Já os dados coletados com a aplicação dos questionários foram codificados (Apêndice C), e analisados estatisticamente, com

o uso da ferramenta MATLAB 2019 (Apêndice D). As respostas médias foram convertidas proporcionalmente para uma escala de 9 pontos e expostas em gráficos, relativos a cada dimensão do endomarketing, conforme a matriz de importância e desempenho (Slack & Lewis, 2009).

No capítulo introdutório são apresentados a definição do problema, as características metodológicas do trabalho, seus objetivos e a justificativa para seu desenvolvimento. Na sequência, a fundamentação teórica é abordada, revisando a bibliografia existente acerca dos temas endomarketing, motivação dos clientes internos e cultura, além de verificar o que é conhecido sobre a conexão entre eles. No terceiro capítulo são apresentados os métodos e procedimentos utilizados, indicando os pressupostos teórico-metodológicos, as hipóteses e objetivos visados, o universo e a amostra analisada, as limitações do método, bem como os instrumentos de coleta e de análise de dados. Por fim, no quarto capítulo é feita a análise dos resultados em profundidade, seguido pelas considerações finais. No Apêndice A, consta o inquérito aplicado à amostra descrita neste trabalho e, no Apêndice B, consta o modelo de associação entre as variáveis do endomarketing de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendender e Savoldi (2007), as dez motivações laborais de Schwartz (1992, 1994) e Tamayo e Schwartz (1993), apud Tamayo e Paschoal (2003), e as dimensões da cultura nacional, sob a ótica do *Globe Project* (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009) e do Estudo Intercultural de Hofstede (Hofstede Insights, s.d.). Os resultados deste modelo são apresentados nos Apêndices E (modelo de associação entre motivações laborais e endomarketing) e F (modelo de associação entre motivações laborais, endomarketing e cultura nacional).

2 ENDOMARKETING, MOTIVAÇÃO E CULTURA

Para Alves, Rocha e Oliveira (2002, p. 1),

[...] o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como as mesmas percebem a sua empresa. Esta percepção tem um valor acentuado no comprometimento e obtenção de resultados positivos à imagem da empresa e ao fortalecimento da marca.

Considerando-se a relevância do capital humano nos negócios, visto que as pessoas são as detentoras do conhecimento e da informação, surge a necessidade de implementação de ações de endomarketing, que visam estimular a motivação e o comprometimento dos funcionários, reter talentos e obter melhores resultados para a organização. Para tal, devem ser desenvolvidos programas de motivação, valorização e comprometimento integrados, de modo que os funcionários permaneçam devidamente informados, comprometidos com os objetivos da organização e motivados a oferecer produtos ou serviços de qualidade (Bekin, 2004).

Nos subcapítulos a seguir, será apresentada a bibliografia existente acerca dos temas endomarketing, motivação e cultura.

2.1 Endomarketing

Inkotte (2000) explica que o termo “endomarketing” é um neologismo, criado por Bekin em 1991, em uma anexação do prefixo “éndon”, que em grego refere-se a “movimento para dentro”, com o conceito já conhecido de “marketing”, que Kotler e Keller (2006, p. 4) definem como “[...] a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Os autores apontam, ainda, o conceito de administração de marketing como “[...] a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente” (Kotler & Keller, 2006, p. 4).

Entretanto, apesar de muitos autores considerarem que endomarketing e marketing interno são sinônimos, Inkotte (2000) defende o contrário e aponta as diferenças entre os termos:

Figura 1 - Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing

Marketing Interno	Endomarketing
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta seus funcionários para a consecução de seus objetivos.	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários.
Não há Marketing sem Marketing Interno (pré-requisito)	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de Marketing
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado	A empresa é o seu produto

Fonte: Inkotte (2000, p. 97).

Da mesma forma, Silveira e Tófani (2007, p. 9-10, apud Barth & Negri, 2012, p. 7) afirmam que

Vale ressaltar que comunicação interna visa lucros com o foco voltado ao público interno. Já o Marketing Interno, foca-se no cliente externo também visando os lucros. O Endomarketing, por sua vez, foca todos os seus esforços no cliente interno, visando sua motivação e satisfação. Aqui, o cliente interno é tratado como o primeiro cliente da organização, como seu produto-empresa.

Assim, Bekin (2004) definiu o endomarketing como ações do marketing direcionadas para seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores, que pretendem reforçar o foco nos objetivos da empresa e a importância do cliente nos processos da organização. O autor explica que “Se o marketing visa a construir relacionamentos com o público externo da organização, seus *stakeholders*, o Endomarketing visa a estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno” (Bekin, 2004, p. 49).

Para da Silva, Moreira e Duarte (2000, p. 2),

O endomarketing possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do marketing. Do ponto de vista estratégico, o endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Conforme Bekin (2004, p. 47), o objetivo do endomarketing é “facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado”. Para Andrade (2011, p. 560), “A qualidade do relacionamento que a empresa estabelece com os seus colaboradores irá refletir no nível de sucesso que ela alcançará no mercado em que atua”. Por isso, o endomarketing vem se tornando uma ferramenta muito importante de gestão estratégica.

Transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação são os valores que sustentam o endomarketing, através dos quais pretende-se estimular o desenvolvimento dos colaboradores e o aumento da produtividade. Com funcionários mais satisfeitos e engajados, haverá ganho na qualidade dos produtos ou serviços e, assim, a empresa terá maior vantagem competitiva (Bekin, 2004). Oliveira, Aquino e Silva (2016, p. 4) completam que

Diante da acirrada competição por mercado consumidor, as empresas se lançam em práticas competitivas, notadamente, o uso estratégico do endomarketing que implica na necessidade da organização em se manter coesa, com colaboradores satisfeitos e sincronizados para com os objetivos da empresa, refletindo assim para o mercado consumidor uma imagem empresarial forte, estável, de qualidade e excelência em atendimento.

Brum (2003) define o endomarketing de forma mais humanizada, ao afirmar que se trata de uma política para estreitar os laços entre os funcionários e a organização e promover uma relação saudável, duradoura e produtiva. O autor completa que endomarketing é “[...] dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente” (Brum, 2003, p. 34).

Este conceito é reafirmado por Santos e Reyes Junior (2013, p. 5), que acrescentam que

O Endomarketing surge como uma ferramenta de estratégia para motivar e aumentar o comprometimento dos colaboradores aos objetivos da organização, propiciando um melhor ambiente para os funcionários, desenvolvendo empatia com a empresa, tratando os colaboradores como os primeiros clientes.

Segundo Cerqueira (1994, p. 52), o endomarketing “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”. Bohnenberger e Pinheiro (2002), à luz de Orlickas (1999), apontam que manter os colaboradores bem informados sobre a empresa, seus produtos e seus serviços, seu crescimento e suas conquistas, é fundamental, já que leva a um sentimento de orgulho e pertencimento. Para Oliveira, Aquino e Silva (2016, p. 2),

É fundamental que a gestão de pessoas, como canal direto de comunicação aos colaboradores, promova a ligação empresa/colaborador, diminuindo as distâncias entre as partes, tornando propícia a viabilidade de uma sincronia, fazendo a integração dos objetivos da organização como um todo.

Para Brum (1998), o endomarketing deve ser desenvolvido em conjunto entre os departamentos de Recursos Humanos e de Marketing ou Comunicação Social, já que um conhece e sabe como atingir o seu público-alvo, enquanto o outro possui o conhecimento técnico e a habilidade de usar as ferramentas de marketing para atingir o sucesso do projeto, com a participação da diretoria. Já Inkotte (2000) adiciona um terceiro grupo à equipe responsável pelo endomarketing: o departamento de Relações Públicas, que é visto pelo autor como a área adequada para executar o programa, sob a coordenação do Marketing. Contudo, Inkotte (2000) considera que não deve ser criado um departamento para o endomarketing, já

que a disseminação do programa é mais eficiente ao contar com a participação de coordenadores de diversos setores, atuando como canais de comunicação entre a companhia e o cliente interno. Alves, Rocha e Oliveira (2002, p. 8) aponta o endomarketing como “[...] uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações”, devido a uma postura retrógrada dos gestores, que visam o lucro e o cliente externo em primeiro lugar e, também, por exigir comprometimento e atenção contínua ao processo. Neste sentido, também Cervi e Froemming (2017) alertam que o endomarketing deve começar pelos gestores, ou qualquer esforço da organização será em vão.

Bohnenberger e Pinheiro (2002, p. 5) adicionam que “Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa”. Segundo Dias (2008, p. 24),

O Endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com os ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de recursos humanos; clima organizacional; indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.

Desta forma, Rebelo de Magalhães (2005) resume os pré-requisitos do endomarketing, indicando que deve fazer parte da estratégia global da empresa, iniciar nos altos escalões hierárquicos da organização e, depois, ser estendido a todos os colaboradores, e ter em consideração as forças e as fraquezas da estrutura organizacional.

Para Robbins (2005, p. 379), a cultura é importante porque “[...] melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento dos funcionários”, ao reduzir a ambiguidade e indicar aos colaboradores o que é importante para a organização e como as coisas devem ser conduzidas. Assim, Cerqueira (1994, p. 51) considera que o endomarketing visa:

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- o estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas.

Portanto, o endomarketing utiliza ferramentas e ações de modo sistemático e integrado, permitindo-se transmitir informações aos seus funcionários com clareza (Brum, 1998). Neste mesmo sentido, Grönroos (1995) indica que o endomarketing se desenrola em dois aspectos: o

gerenciamento de atitudes e o gerenciamento da comunicação, mas ambos estão entrelaçados. Da mesma forma, Rebelo de Magalhães (2005, p. 89) reafirma a conexão entre ambos aspectos ao declarar que “[...] para que a comunicação interna ocorra com sucesso, é essencial existir uma cultura organizacional favorável a esse processo e que passa pela linha de ação da atitude”.

Moresi e Mendes (2010) apontam que o gerenciamento de atitudes pode proporcionar vantagens competitivas à empresa, ao instigar o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades por parte dos colaboradores, de acordo com as mudanças e exigências do mercado. Bekin (2004) adiciona que, desta forma, a organização gere as atitudes de seus funcionários, fazendo-os acreditar no produto ou serviço que representam e, conseqüentemente, executar melhor suas atividades e introduzir todos benefícios e vantagens da empresa aos seus clientes externos.

Por outro lado, Grönroos (1995) e Moresi e Mendes (2010) afirmam que o gerenciamento da comunicação também é muito importante para que os funcionários estejam devidamente informados sobre os acontecimentos em torno da organização, abordando assuntos que envolvem seu cotidiano, seus negócios e suas campanhas de publicidade. Para Pimenta (2002, p. 58), “A comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas, etc.)”.

Brum (2010) aponta que o endomarketing vai além da comunicação interna regular, porque mais do que comunicar informações, também cria fatos para motivar e envolver os seus clientes internos, amenizando a falta de informação. Preocupando-se em transmitir as informações de forma clara e atraente para os funcionários, o endomarketing visa evitar boatos, reduzir a insegurança e aumentar a atenção e o comprometimento destes em relação à informação recebida. Entre os diversos canais informativos que o endomarketing pode utilizar, Brum (2010) cita:

- e-mail;
- jornal eletrônico;
- revista interna;
- jornal de parede;
- painel de gestão visível;
- boletins informativos;
- mala-direta;
- display de mesa;
- intranet;
- TV interna;
- rádio interna;

- mídias eletrônicas;
- e outros.

Os instrumentos de comunicação devem ser selecionados de acordo com os objetivos do projeto de endomarketing, a considerar as particularidades da empresa, do público-alvo e sua durabilidade (Cerqueira, 1994). Para Dias (2008, p. 26),

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomada de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É através dessa interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais.

No mesmo sentido, Pimenta (2002, p. 119), aponta que “[...] a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando tornar-se possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos socializando-os e confrontando-os com os de outros”. Contudo, Cervi e Froemming (2017) alertam que, apesar de a comunicação interna ser um aspecto importante, o endomarketing estende-se muito além disso, sendo um processo estratégico de gestão que deve estar alinhado aos objetivos da organização.

Enquanto o marketing é composto por quatro P's (Produto, Preço, Pontos de distribuição e Promoção), o endomarketing foi adaptado por Inkotte (2000) para quatro C's (Companhia, Custos, Coordenadores e Comunicação), conforme resumido pelo autor na Figura 2.

Figura 2- Equivalências e diferenças entre os compostos de Marketing e de Endomarketing

COMPOSTO DE MARKETING		COMPOSTO DE ENDOMARKETING	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações

Fonte: Inkotte (2000, p. 109).

O mix de endomarketing de Inkotte (2000) inspirou a criação do questionário para avaliação da percepção dos clientes internos sobre concordância e importância de uma série de valores relacionados ao endomarketing, desenvolvido por Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttgenbender e Savoldi (2007). Este instrumento será usado na composição do questionário a ser aplicado na presente pesquisa, para coleta de dados.

Para Bekin (2004, pp. 70-71),

Um programa de Endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

2.1.1 Companhia

Inkotte (2000, p. 108) explica que “[...] no composto de Endomarketing, a Companhia, como produto destinado ao cliente interno, sofre adaptações contínuas para oferecer motivação e bem-estar aos seus funcionários e estabelecer, a partir de então, diferencial competitivo”. O autor completa que

A Companhia é um produto complexo que pode causar percepções diferentes a cada cliente. Estas percepções se alteram com o passar do tempo ou com a adoção de políticas que

modifiquem as concepções tidas como convicção, pois assim como o produto, a empresa pode ser “adquirida” não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite. (Inkotte, 2000, p. 110)

Para o autor, assim como qualquer produto, a companhia também possui características físicas e de imagem. Entre as características físicas, ele cita exemplos como a iluminação, as condições físicas do local de trabalho e a remuneração adequada, que podem também ser relacionados aos fatores higiênicos de Herzberg (1976). Relativamente às características de imagem, Inkotte (2000, p. 111) aponta “[...] solidez, estabilidade, possibilidade de crescimento, liberdade de expressão, uso de criatividade, salários indiretos, satisfação profissional”. Meller-da-Silva, Morais, Sampaio e Kaetsu (2017, p. 21) adicionam que

A empresa se estrutura para atender as necessidades dos clientes internos através, por exemplo, da avaliação de desempenho, do conjunto de benefícios oferecidos, da relação da organização com seus colaboradores, do plano de carreira, do clima de trabalho e salários, com o objetivo de atração e retenção de pessoas.

Segundo Inkotte (2000), a Companhia é um elemento crítico do composto de endomarketing, já que afeta diretamente o desenvolvimento estratégico dos demais componentes do mix de endomarketing, os quais podem alterar-se de acordo com as definições e posicionamento da empresa.

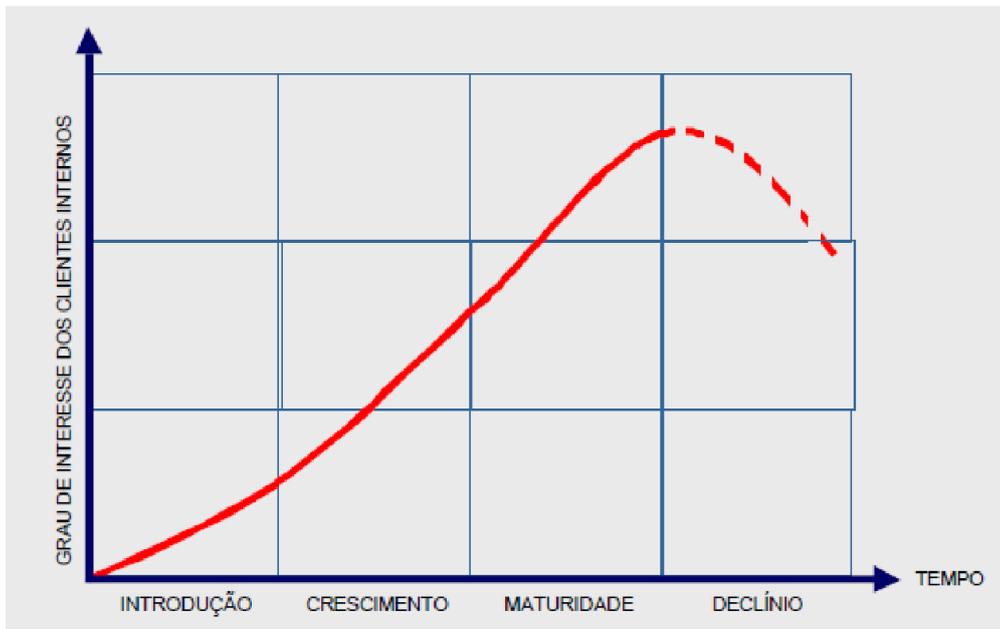
Entre os elementos tangíveis e intangíveis, Inkotte (2000) traz as características do Produto, no mix de marketing, traduzindo-as para a Companhia, no mix de endomarketing, e assim menciona:

- a marca, referindo-se à razão social da organização;
- a embalagem, traduzida para a edificação da empresa, sua estrutura física;
- o design, trazendo uma padronização dos ambientes de trabalho e facilitando a sua identificação;
- a linguagem das cores, que influencia psicologicamente o público-alvo e direciona a comunicação visual da empresa;
- o ciclo de vida da Companhia, em que a companhia é considerada em declínio quando a relação com seus clientes internos se encontra deteriorada e, portanto, faz-se necessária a revisão da estratégia de Endomarketing.

2.1.1.1 *Estratégias de endomarketing de acordo com o Ciclo de Vida da Companhia*

Inkotte (2000, p. 117) aponta que a Companhia, enquanto elemento do mix de endomarketing, tem um ciclo de vida que varia ao longo do tempo, de acordo com o grau de interesse dos clientes internos. Este ciclo de vida é apresentado na figura a seguir:

Figura 3 – Ciclo de Vida da Companhia



Fonte: Inkotte (2000, p. 117).

Para Inkotte (2000, p. 117), a etapa de introdução de um programa de Endomarketing está relacionada “[...] com a fase de lançamento ou com a criação do novo produto-empresa. É a fase de persuasão dos clientes internos a conhecerem o novo conceito de administração que se está propondo”.

O autor alerta que nessa fase não se deve esperar um retorno rápido no grau de interesse dos colaboradores, já que este aumenta gradativamente ao longo do tempo e, portanto, das fases seguintes. Neste estágio, são definidos os custos e os instrumentos para lançamento, seguidos por uma divulgação pontual (Inkotte, 2000).

Na fase de crescimento, faz-se uma divulgação massiva do programa de endomarketing e seus benefícios passam a ser aceitos e reconhecidos pelos funcionários. Segundo Inkotte (2000, p. 118), “É um período de grande fertilidade criativa e participação dos clientes internos, quando as ideias sobre o novo modelo administrativo são disseminadas e aceitas, ou quando mais e mais clientes internos “compram” a empresa”.

Após, atinge-se o estágio de maturidade e a empresa deve buscar a manutenção e extensão do nível de interesse atingido, através da renovação do programa de endomarketing, com o intuito de evitar que a companhia atinja a fase seguinte, que é de declínio. Isto pode ser feito modificando “[...] os componentes de característica funcional física, ou de imagem do produto-empresa” (Inkotte, 2000, p. 118).

Por fim, a última fase do ciclo de vida da companhia é a de declínio ou extinção. Algumas empresas tentam, ainda, implementar inovações nesta fase, para estender o período de vida do

projeto, contudo, Inkotte (2000) alerta que este é um erro estratégico, já que tal inovação deveria ter sido introduzida no estágio anterior.

2.1.2 Custo

Para Inkotte (2000, p. 119), o componente de custo abrange “[...] todos os investimentos financeiros em recursos humanos, incluindo-se salários, treinamentos, reciclagem de pessoal e as demais aplicações em instrumentos que possibilitem a implementação e execução de programas específicos”. O autor ressalta que, em um programa de endomarketing, salários e gratificações são considerados aplicações e investimentos, já que os recursos usados em busca da satisfação do cliente interno relacionam-se fortemente com o desempenho destes, trazendo vantagem competitiva para a organização.

Contudo, Inkotte (2000, p. 120) alerta que a motivação dos funcionários só é atingida se estes valores estiverem em um patamar equilibrado, sem posicionar-se em um extremo, porque

O cliente interno costuma julgar o valor do produto-empresa de acordo com a satisfação que lhe é oferecida. Assim como percebe que o investimento irrisório em seu bem-estar demonstra sinais de indiferença do empregador, o excesso pode apontar que está sendo manobrado para a execução de tarefas que vão além da sua concepção justa de valor. Em ambas as situações, o cliente interno não comprará o produto-empresa e não haverá, portanto, troca.

Deste modo, a empresa deve estudar o seu público-interno, através da pesquisa de endomarketing, e perceber quais valores trarão esta parceria e sentimento de troca entre as partes (Inkotte, 2000).

2.1.3 Coordenação

Neste componente, Inkotte (2000, p. 109) refere-se aos responsáveis pela implementação do plano de endomarketing, podendo “[...] ser as chefias intermediárias, líderes de opinião ou qualquer outro indivíduo que voluntária ou involuntariamente disseminam a nova cultura”. Entre as responsabilidades dos coordenadores citadas por Inkotte (2000, p. 123) estão

[...] uma série de atitudes que contribuem para a satisfação do cliente interno, como apresentar e representar o produto-empresa ao funcionário comum, transformando-se em um meio de comunicação entre a empresa e seu cliente interno e vice e versa. Responsabilizam-se, também, pelo controle de qualidade do ato de troca que se dá entre o cliente interno e a empresa, prestando serviços no momento da “compra” e também na fidelização deste cliente.

Inkotte (2000) aponta, ainda, que os coordenadores devem estar espalhados por todos os departamentos da empresa, de modo a disseminar o programa de endomarketing com maior eficiência. Para tanto, estas pessoas devem estar capacitadas para transmitir a filosofia conforme desejado, e abertas para possibilitar a comunicação bilateral.

2.1.4 Comunicação

A “Promoção”, do composto do Marketing, traduz-se em “Comunicação” no Composto do Endomarketing, já que ambas têm o objetivo de tornar algo conhecido e estimular sua demanda. Enquanto no Marketing pretende-se vender um Produto, no Endomarketing trata-se de vender a imagem da Companhia, também chamada de “produto-empresa” por Inkotte (2000). Assim, o autor aponta que a comunicação engloba “[...] as diversas atividades de disseminação e coleta de informações, ferramenta básica do Endomarketing” (Inkotte, 2000, p. 109).

Esse é o elemento mais visível do programa de endomarketing, porque é composto pelos instrumentos, técnicas e recursos de comunicação com o cliente interno, com o intuito de encantá-lo e convencê-lo a comprar a ideia do produto-empresa (Inkotte, 2000). Além disso, a comunicação “[...] é o estímulo positivo que leva os empregados à automotivação e à motivação dos outros, na busca da realização de suas atividades, não somente com eficiência, mas também com eficácia e efetividade” (Simesik, 1992, p. 9, apud Inkotte, 2000, p. 130).

Seria dispensável reafirmar a importância do cliente interno no endomarketing, já que este é o foco primordial do programa, mas, ainda assim, Inkotte (2000, p. 128) reforça que “A origem e o destino da comunicação em Endomarketing devem ser estabelecidas no cliente interno”. Portanto, “A comunicação consiste em informar frequentemente os colaboradores sobre a organização, as estratégias e as oportunidades, oferecendo as informações necessárias para o aprimoramento, abrangendo todos os meios utilizados para disseminação da informação e de atividades entre os funcionários” (Meller-da-Silva, Morais, Sampaio, & Kaetsu, 2017, p. 22).

2.2 Motivação

Para Nascimento, Ribeiro e Junqueira (2008, p. 6), “A motivação refere-se aos fatores internos do indivíduo (tais como necessidades, desejos e interesses) que ativam, mantêm e direcionam o comportamento”. Robbins (2005, p. 132) adiciona que a “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016, p. 116), “A motivação pode ser fomentada mediante medidas de gestão e liderança, e através de políticas e práticas apropriadas de gestão de pessoas”. Robbins (2005, p. 17) complementa que “se a empresa tiver um sistema de recompensas entendido pelos funcionários como algo pelo qual “vale a pena” ter um bom desempenho, essas recompensas vão reforçar e encorajar a continuação do bom desempenho”.

Funcionários motivados tornam-se mais integrados à cultura organizacional e comprometidos com os objetivos estabelecidos pela empresa, trazendo melhores resultados e sucesso para a organização. O desempenho da empresa é incrementado à medida que o comprometimento dos colaboradores leva à redução de desperdícios, ao foco nas metas e à

fidelização dos mesmos (Bekin, 2004; Medeiros, Albuquerque, & Marques, 2005; Góes, 2006). Alves, Rocha e Oliveira (2002, p. 4) complementam

A motivação do funcionário é um processo global que busca o comprometimento de todos com as causas e objetivos da empresa, melhorando a integração à cultura organizacional. Para isso, é necessário aprimorar o desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo, ou seja, criar a noção de cliente interno.

2.2.1 Tipos e Processo de Motivação

A motivação, força que estimula determinado comportamento e ação, pode ser dividida entre intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca está relacionada ao entusiasmo que as próprias tarefas trazem ao indivíduo, estimulando positivamente o seu comportamento. Por outro lado, a motivação extrínseca baseia-se em uma recompensa externa para a execução do trabalho, seja uma recompensa material ou social, ou simplesmente o objetivo de evitar uma retaliação. É válido ressaltar que ambas são importantes e merecem a atenção dos líderes (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Neves, 2016).

De modo geral, Robbins (2005) considera que trabalhos que ofereçam variedade de habilidades, significância e identidade da tarefa, autonomia e *feedback* possuem alto potencial motivacional intrínsecos, o que leva à alta motivação interna para o trabalho, ao desempenho de alta qualidade no trabalho, à alta satisfação com o trabalho, ao baixo absenteísmo e à baixa rotatividade. Entretanto, o autor admite que é difícil definir precisamente o que gera a satisfação com o trabalho, já que cada indivíduo é influenciado diferentemente por cada variável e fator do ambiente, podendo reagir de modos distintos perante as mesmas circunstâncias. De qualquer forma, para Robbins (2005, p. 61), “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”.

Segundo Chiavenato (2001, p. 150), “A Experiência de Hawthorne demonstrou que o pagamento ou recompensa salarial – mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho”. Do mesmo modo, a Teoria das Relações Humanas, estudada por Mayo, indica que “[...] o ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não-materiais” (Chiavenato, 2001, p. 150). Bekin (2004) aponta três princípios fortemente influenciadores em termos de motivação e valorização dos funcionários que, portanto, devem ser trabalhados pela organização: reconhecimento pelo trabalho, reconhecimento como indivíduos e remuneração adequada.

Para criar um processo de motivação, Bekin (2004, pp. 89-90) defende que a organização deve atender a dez critérios, conforme segue:

Figura 4 - Critérios para a criação de um processo de motivação

Critérios para a criação de um processo de motivação
1 Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com apelo à parceria, cooperação e lealdade.
2 Valorização do indivíduo dentro de seu grupo.
3 Integração baseada nos valores e objetivos da empresa.
4 Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados.
5 Recompensas e prémios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos.
6 Criação de um ambiente de interação dentro da empresa.
7 Envolvimento dos funcionários no planeamento e na tomada de decisões.
8 Estímulo à iniciativa e à atitude criativa.
9 Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida.
10 Remuneração adequada.

Fonte: Adaptado de Bekin (2004, pp. 89-90).

2.2.2 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas desenvolvida por autores como Mayo (apud Chiavenato, 2001), aponta uma série de necessidades humanas básicas ou motivos que, consciente ou inconscientemente, servem como causa para o comportamento do indivíduo. Isto é, “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades” (Chiavenato, 2001, p. 152).

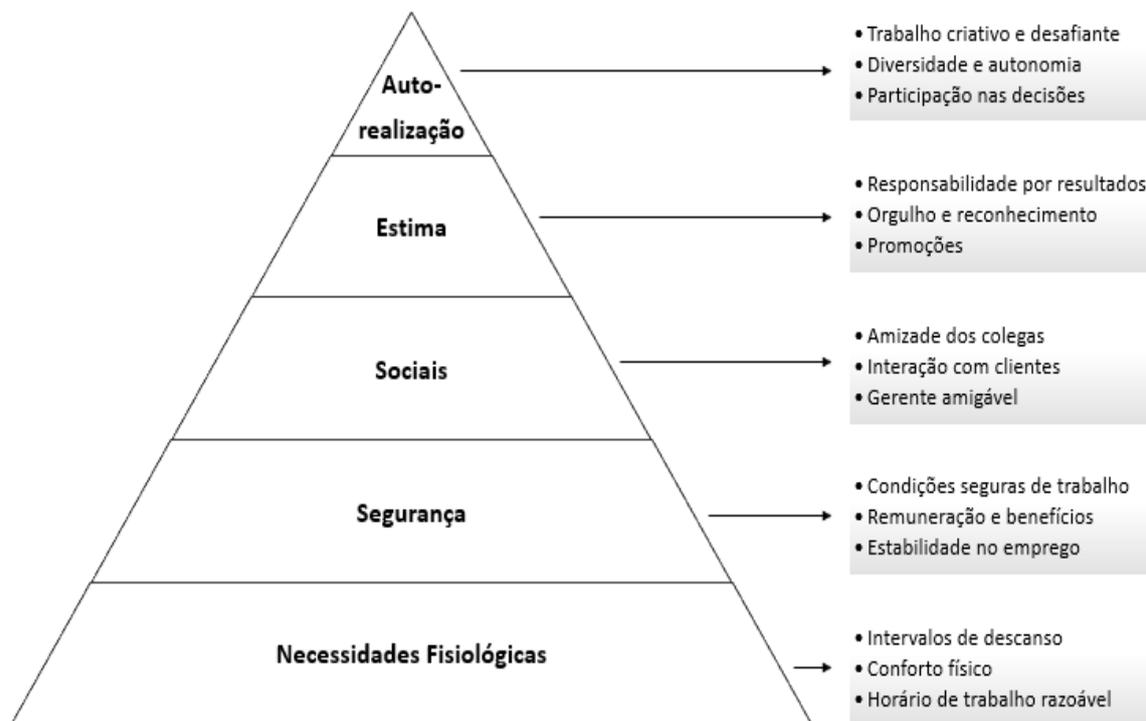
À medida que uma necessidade é satisfeita, outra necessidade torna-se um objetivo e fator de motivação para tal pessoa, mantendo o ciclo contínuo e infinito. Os três níveis de motivação apontados pelos autores da Escola de Relações Humanas são: necessidades fisiológicas, psicológicas (subdivididas em necessidade de segurança íntima, de participação, de autoconfiança e de afeição) e autorrealização (Chiavenato, 2001).

2.2.3 Teoria Comportamental da Administração - Teoria da Motivação de Maslow

Ao fim da década de 1940, como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, surgiu a Teoria Comportamental (ou *Behaviourista*) da Administração, à qual autores como Hebert A Simon e Maslow prestaram grande contributo. Tal teoria é fortemente baseada na motivação humana, já que compreender o que motiva um indivíduo é o primeiro passo para compreender o comportamento humano (Chiavenato, 2002).

Similar aos níveis de motivação apontados pela Escola de Relações Humanas, Maslow (1943, 1954, apud McLeod, 2018) apresenta a Teoria da Motivação, representada por uma hierarquia de necessidades em forma de pirâmide. Na base na pirâmide, estão as necessidades fisiológicas, que se referem à comida, abrigo, calor e outras demandas do corpo humano. A seguir, temos a necessidade de segurança, relacionada à proteção a danos físicos e emocionais. Estes dois níveis inferiores são considerados necessidades primárias, enquanto os níveis superiores remetem às necessidades secundárias. No terceiro nível da pirâmide, encontra-se o fator social, que inclui afeição, pertencimento, amor e amizade. Na quarta faixa estão os fatores internos e externos de estima, como autorrespeito, realização e autonomia, bem como prestígio, reconhecimento e atenção. No topo da pirâmide, está a autorrealização, isto é, o sentimento de crescimento, alcance do potencial pessoal e autodesenvolvimento (McLeod, 2018). A figura 5, a seguir, apresenta a pirâmide das necessidades humanas apontadas por Maslow e os meios para a satisfação destas necessidades em contexto organizacional.

Figura 5 - Hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação de Maslow



Fonte: Chiavenato (2002, p. 115).

2.2.4 Teoria Bifatorial de Herzberg

A Teoria Bifatorial de Herzberg (1976) divide as necessidades humanas em dois grupos: necessidades motivadoras e necessidades higiênicas, e aponta fatores que levam à frustração ou à satisfação do indivíduo em relação ao trabalho, em cada um dos níveis da hierarquia de necessidades, conforme exposto na figura 6.

Figura 6 - Teoria Bifatorial de Herzberg



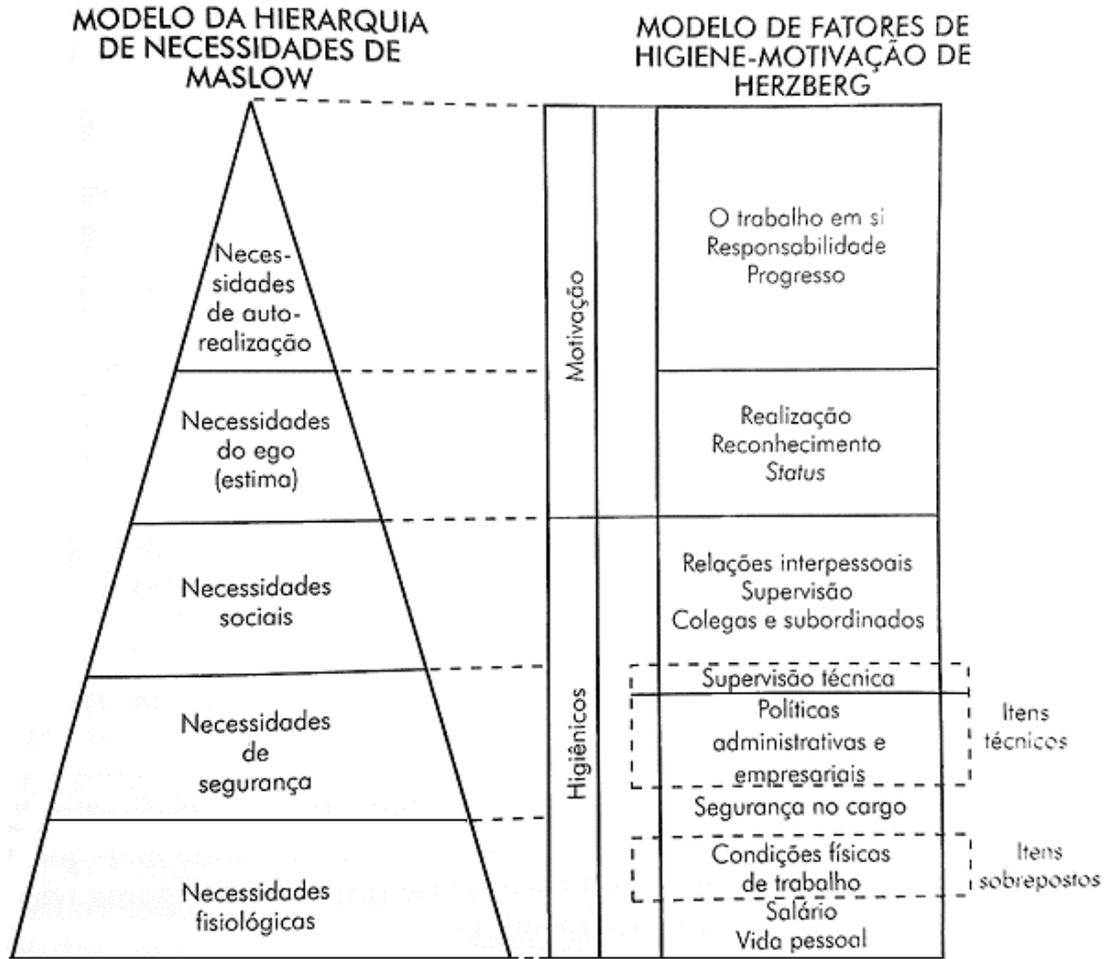
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 117).

Segundo Herzberg (2003, apud Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2016, p. 129), as necessidades motivadoras são “[...] de natureza intrínseca ao trabalho, que obedecem a uma dinâmica de crescimento e conduzem à satisfação de longo prazo e à felicidade”. Entre os fatores motivadores, pode-se citar o sentimento do indivíduo em relação ao conteúdo do seu cargo, à realização pessoal, ao reconhecimento pelo trabalho executado, às tarefas variadas e desafiantes, ao desenvolvimento pessoal e ao progresso profissional.

Já as necessidades higiênicas estão relacionadas aos fatores extrínsecos, que estão no ambiente de trabalho e são controlados pela organização, e não pelo indivíduo em si. Entre eles, estão a relação com os superiores e com os colegas, supervisão técnica, bom salário, benefícios e boas condições de trabalho. Importante destacar que “[...] quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados” (Chiavenato, 2002, p. 118). Portanto, podem ser considerados preventivos, porque apenas evitam a insatisfação, ao invés de estimularem a satisfação. Por outro lado, concluiu-se que os fatores motivadores provocam a satisfação e as atitudes positivas, mas não impedem as negativas, além de ter efeito profundo e duradouro (Chiavenato, 2002).

O autor ainda compara as teorias de Maslow e de Herzberg, apontando que há muito em comum entre ambas, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Comparação dos Modelos de Motivação de Maslow e de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2002, p. 121).

2.2.5 *Motivações Laborais de Schwartz e Tamayo & Schwartz*

Após a realização de pesquisas em diversos países, foram identificadas dez motivações que se baseiam nos valores pessoais e estão presentes em quase todas as culturas estudadas (Schwartz, 1992, 1994; Tamayo & Schwartz, 1993, apud Tamayo & Paschoal, 2003). A figura a seguir apresenta as motivações e suas respectivas metas laborais, conforme concluído no estudo:

Figura 8 - Motivações e Metas Laborais

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p. 42).

Pasquali e Alves (2004) adicionam exemplos, que são expressos na figura 9 a seguir, reforçando e esclarecendo os conceitos de cada tipo de motivação laboral e suas respectivas metas.

Figura 9 – Tipos de Motivações Laborais, Metas e Exemplos

Tipo (motivo)	Meta	Exemplo
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Prazer, auto-indulgência
Realização	Sucesso pessoal obtido por meio de demonstração de competência	Bem-sucedido, capaz, influente, ambicioso
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio	Poder, riquezas, autoridade
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção	Liberdade, criatividade, curiosidade, independência
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio	Vida variada, vida excitante
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Obediência, polidez, autodisciplina
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Respeito à tradição, moderação, devoção.
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Prestativo, leal, que perdoa
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Ordem social, segurança familiar, limpeza.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Igualdade, justiça social, sabedoria, respeito a natureza

Fonte: Pasquali e Alves (2004, p. 75).

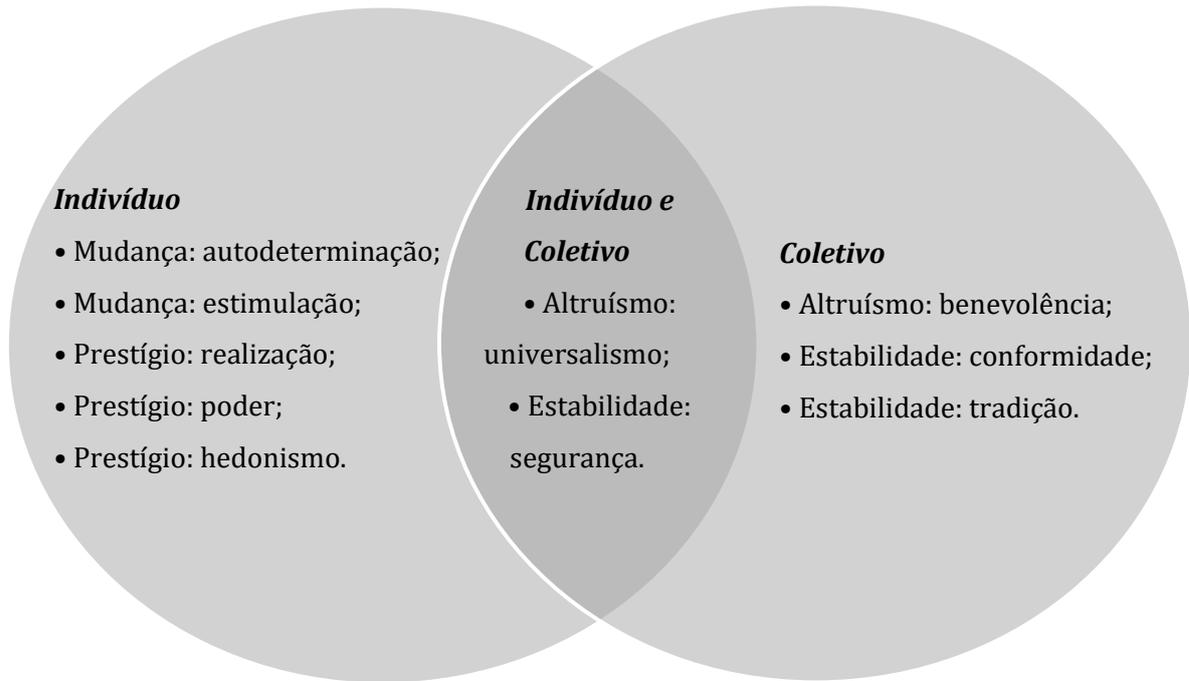
Os autores ainda agrupam estas motivações em quatro polos motivacionais (mudança, prestígio, altruísmo e estabilidade) e apontam as perspectivas de valorização dos

colaboradores, para satisfazer as suas demandas motivacionais, conforme apresentado a seguir (Tamayo & Paschoal, 2003):

- Altruísmo:
 - Benevolência: proteção familiar, atividades que envolvem a família;
 - Universalismo: clima organizacional harmónico, respeito à natureza.
- Estabilidade:
 - Segurança: estabilidade no emprego, seguro médico, transparência;
 - Conformidade: socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controlo eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento;
 - Tradição: regras claras e precisas, divulgação das informações relacionadas ao trabalho.
- Mudança:
 - Autodeterminação: autonomia na execução das tarefas, controlo na execução do trabalho;
 - Estimulação: trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
- Prestígio:
 - Realização: formação, desenvolvimento profissional, promoções, avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional;
 - Poder: prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões;
 - Hedonismo: atividades prazerosas associadas ao trabalho.

Além disso, também podem ser classificadas de acordo com o foco dos interesses, sendo estes voltados ao indivíduo, ao coletivo (família, organização e sociedade) ou, ainda, a ambos. A Figura 9, a seguir, foi construída a partir dos conceitos de Schwartz (1992, 1994) e Tamayo & Schwartz (1993), apud Tamayo & Paschoal (2003), de modo a melhor apresentar as dez motivações laborais, com seus respectivos polos motivacionais, e o foco principal de seus interesses.

Figura 10 - Motivações Laborais



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos conceitos de Schwartz (1992, 1994) e Tamayo e Schwartz (1993), apud Tamayo e Paschoal (2003).

Tamayo e Paschoal apresentam os quatro polos motivacionais com os respectivos programas e estratégias usados pelas organizações para valorizar seus colaboradores (Katzell & Thompson, 1990, apud Tamayo & Paschoal, 2003, p. 48). Os autores destacam que é importante que a empresa adapte suas “(...) ações organizacionais ao perfil motivacional dos trabalhadores, respeitando não somente o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade” (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 48).

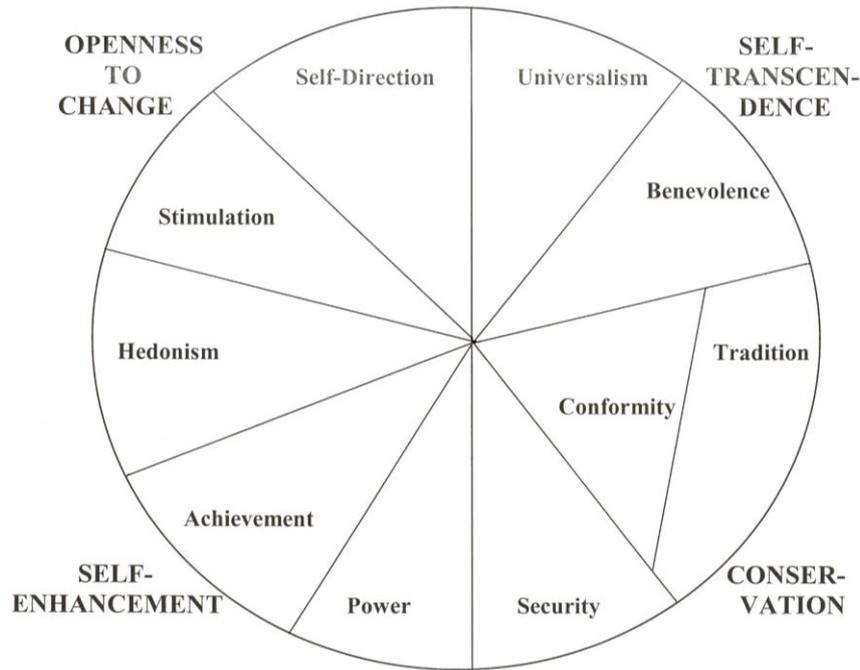
Figura 11 - Polos Motivacionais e Estratégias de Motivação Laboral



Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p. 48).

Schwartz (2007) ainda dispõe as dez motivações laborais em uma estrutura bidimensional, em que há oposição entre as variáveis orientadas para os interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) e aquelas relacionadas à coletividade (benevolência, tradição e conformidade). Já os tipos de motivação relativos às metas e aos interesses individuais e também coletivos (segurança e universalismo) são opostos na estrutura motivacional de Schwartz e estão posicionados entre os dois grandes grupos (Tamayo & Paschoal, 2003). Estes autores explicam que “A busca simultânea de alvos pertencentes a áreas adjacentes é compatível porque esses alvos satisfazem interesses afins, enquanto que a procura de alvos pertencentes a motivações opostas pode ser conflitante, já que estas visam interesses díspares” (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 43). Tal estrutura motivacional é representada na Figura 12.

Figura 12 - Estrutura Motivacional



Fonte: Schwartz (2007, p. 167).

2.3 Cultura

Tylor (1871, apud Laraia, 2006, p. 25) define a cultura como “um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Desta forma, o autor considera que a cultura é o resultado de fatores comportamentais e hábitos adquiridos ao longo do tempo, influenciados pelo meio e pela convivência em sociedade. Portanto, pode-se definir a cultura como a forma coletiva de pensar e agir, que diferencia um grupo de outro (Tylor, 1871, apud Laraia, 2006; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Livermore (2012) aponta a existência de inúmeros grupos, que apresentam subculturas próprias, aos quais um indivíduo pode estar exposto simultaneamente, em contexto geográfico, escolar, organizacional, religioso, orientação sexual, hobbies e muitos outros.

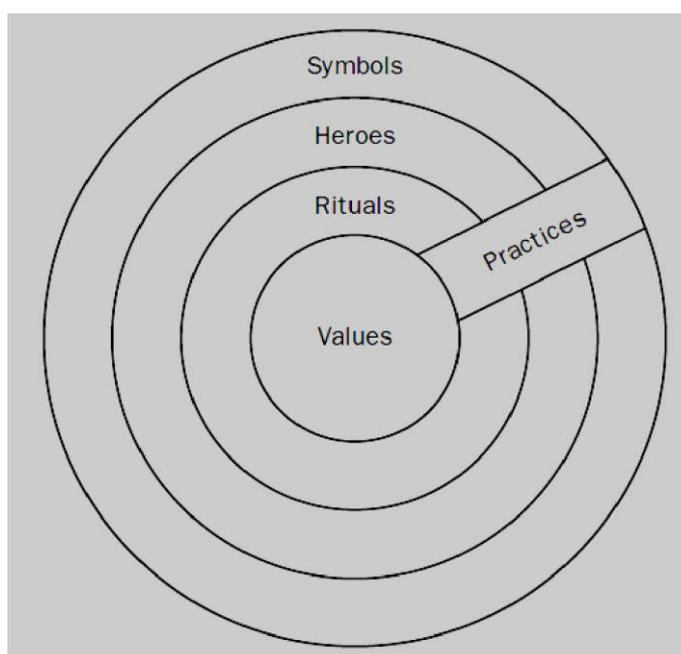
Schein (2009, p. 16) descreve a cultura como “[...] a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros”. O autor complementa, ainda, que pode ser definida como

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e que, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (Schein, 2009, p. 16).

O antropólogo Kroeber (1959, apud Leach, 1989), completa que o indivíduo é influenciado pelo resultado de um longo processo, que envolve o acúmulo sistemático de experiências e conhecimentos e levou à determinação de uma cultura, sendo esta sucessivamente transmitida de geração em geração. De acordo com Souza, Castro-Lucas e Torres (2010, p. 7), “Generalizando, a noção de cultura pode ser entendida na perspectiva de memória coletiva”.

Segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a cultura manifesta-se através de quatro elementos: símbolos, heróis, rituais e valores, sendo os três primeiros mais superficiais e visíveis através das práticas do grupo, enquanto os valores estão em uma camada mais profunda.

Figura 13 - Manifestações da Cultura em Diferentes Níveis de Profundidade



Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 8).

Para Livermore (2012), cultura é o motivo por que e a forma como as pessoas agem de determinada maneira. Conforme declarado por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 327), “*Culture as collective programming of the mind thus plays an obvious role in motivation. Culture influences not only our behaviors but also the explanations we give for our behaviors*”. Livermore (2012, p. 68) completa, ainda, que

Las organizaciones e incluso las profesiones tienen sus propios valores, normas y puntos de vista con respecto a la gente y a las diferentes cuestiones. En los negocios tienen un modo distintivo de celebrar sus éxitos, motivar los empleados y narrar sus historias.

2.3.1 Cultura Nacional

A partir do conceito de Hofstede (1980, p.21), Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016, p. 621) definem a cultura nacional como “[...] a programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação”.

Para Livermore (2012), a cultura nacional é o grupo cultural mais comumente lembrado, e refere-se às normas, costumes e valores dos cidadãos de um país. Segundo Souza, Castro-Lucas e Torres (2010, p. 7), “Cultura nacional traz em sua concepção valores, símbolos, crenças, bem como, ações e práticas compartilhadas por um determinado grupo social”.

Livermore (2012, p. 68) complementa que “*Aunque existen muchas subculturas dentro de los países, la cultura nacional es la orientación cultural que da forma con más firmeza al modo en que la gente piensa y se comporta*”.

2.3.1.1 *Globe Project*

O *Globe Project*, acrónimo para *Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness*, foi um estudo acerca de cultura e liderança, realizado em 62 sociedades, com mais de 17 mil gestores, ao longo de 10 anos. Este trabalho levou à identificação de nove dimensões culturais e seis dimensões relativas à liderança. Ao comparar-se o *Globe Project* e o Estudo Intercultural de Hofstede, que será abordado na seção a seguir, percebem-se diversas semelhanças entre as dimensões culturais apontadas pelos estudos.

Segundo Javidan e House (2001, p. 293, apud Javidan & Dastmalchian, 2009, p. 45), “*Project GLOBE defines culture as ‘shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives and are transmitted across age generations’*”.

Conforme resumido por Javidan e Dastmalchian (2009), as nove dimensões da cultura de uma sociedade, definidas pelo *Globe Project*, são:

- Orientação para desempenho: relacionada às recompensas oferecidas por uma sociedade aos progressos e melhoria de performance, sempre em busca de excelência. Nos países em que esta dimensão se destaca, há grande preocupação com treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Por outro lado, quando a pontuação nesta categoria é baixa, as organizações tendem a ser influenciadas por conexões e histórico pessoais;
- Orientação para assertividade: refere-se ao nível a que pessoas são assertivas e agressivas em relações sociais, aplicável tanto em contexto corporativo, como a nível de sociedade. Em países com alta pontuação, pessoas tendem a ser mais competitivas e proativas. Já em países de baixa pontuação, há tendência para a compreensão, harmonia e lealdade;
- Orientação para o futuro: relativa ao foco em longo prazo, planeamento e investimento. Alta pontuação aponta que os indivíduos tendem a tomar decisões a pensar no futuro e a seguir um processo de planeamento sistemático, enquanto baixa pontuação remete à comportamentos baseados em oportunidade;

- Orientação humanista: refere-se ao grau em que indivíduos são estimulados e recompensados por serem justos, altruístas, amigáveis e bondosos com os demais. Nos países com alta pontuação nesta dimensão, a cultura valoriza as relações humanas, prezando empatia, apoio e pertencimento. Por outro lado, baixa pontuação representa a valorização do poder, do materialismo e da independência;
- Coletivismo I: coletivismo institucional é o nível a que um grupo valoriza a distribuição de recursos e ações em prol do coletivo. Enquanto em alguns países os interesses coletivos, a cooperação e a harmonia sobrepõem-se, em outras sociedades o individualismo, os interesses pessoais, a liberdade e a autonomia são dominantes;
- Coletivismo II: o segundo tipo de coletivismo refere-se ao orgulho e lealdade expressos por um indivíduo ao seu grupo. Nas culturas com alta pontuação, os elementos valorizam fortemente a família e o pertencimento a grupos. Por outro lado, onde o grau é baixo, o sentimento de pertencimento não interfere nas atitudes dos indivíduos, que não diferenciam suas atitudes para obter aprovação do grupo;
- Igualdade de género: refere-se ao empenho de uma sociedade ou organização em minimizar as diferenças de papéis e discriminações entre géneros. Alta pontuação significa que mulheres tem maior poder e envolvimento na tomada de decisão, enquanto baixa pontuação representa que a autoridade é maioritariamente dominada pelo género masculino;
- Distância do poder: relacionada à compreensão acerca da desigualdade na distribuição do poder. Culturas com alta pontuação aceitam a existência desta desigualdade e apresentam forte respeito aos superiores. Por outro lado, baixa pontuação remete à maior igualdade na distribuição do poder;
- Aversão à incerteza: refere-se ao desejo de evitar o imprevisível e incerto, através de práticas que reduzem a insegurança do indivíduo. Uma alta pontuação representa que a sociedade valoriza estruturas, organização, consistência e regras. Já uma baixa pontuação significa que tal cultura aceita a incerteza com maior facilidade e é mais flexível em relação a regras e estruturas.

Os resultados obtidos a partir do *Globe Project* permitem-nos comparar os aspetos culturais que representam Portugal, conforme detalhado a seguir, com base em House et al (1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009).

Relativamente à orientação para a realização ou desempenho, a cultura portuguesa apresenta um indicador baixo, isto é, os esforços e os resultados alcançados pelos funcionários são raramente premiados pela organização.

Na dimensão seguinte, Portugal demonstra uma média orientação para a assertividade. Isto significa que, em Portugal, há oscilação entre passividade e agressividade nas relações interpessoais.

Em referência à orientação para o futuro, Portugal apresenta uma média orientação para o futuro, isto é, as organizações têm uma tendência, apesar de não muito considerável, a valorizar o planeamento a longo prazo.

Verifica-se, na cultura portuguesa, uma orientação humanista média, com tendência para baixa, representando que os indivíduos são incentivados a manterem um comportamento justo, amigável e altruísta, que levará a um clima organizacional agradável e fraternal.

Percebe-se, também, que a cultura portuguesa tem uma média tendência no âmbito do coletivismo I (institucional) e II (relativo ao grupo), sendo o grupal mais demarcado que o institucional. Isto significa que as pessoas dedicam maior lealdade aos grupos informais, do que à organização.

Em relação à igualdade de género, Portugal apresenta uma alta igualdade no género.

Portugal apresenta uma alta distância de poder, ou seja, a sociedade compreende a existência de desigualdade na distribuição de poder entre indivíduos de um grupo e respeita hierarquias. O mesmo também foi constatado no estudo de Hofstede (Hofstede Insights, s.d.).

Por outro lado, enquanto o estudo de Hofstede indica que a cultura portuguesa tem alta aversão à incerteza, o *Globe Project* considera que esta aversão é média.

2.3.1.2 *Estudo Intercultural de Hofstede*

O estudo realizado por Hofstede na década de 1980, com executivos da IBM distribuídos por mais de 50 países, levou à conceituação das quatro dimensões culturais, no que se refere à cultura nacional: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, e aversão à incerteza. Posteriormente, foram adicionadas mais duas dimensões: a orientação para o longo prazo e a indulgência.

A distância do poder refere-se à forma como as pessoas lidam, em diferentes países, com a desigualdade existente dentro de cada grupo. Estas desigualdades são notadas não só em organizações, mas também em classes sociais, níveis educacionais, ocupações e em muitos outros contextos. O estudo de Hofstede analisou a distância do poder ao avaliar a existência ou não de medo dos funcionários em relação aos seus superiores, a percepção destes sobre o posicionamento adotado pelos seus superiores (autocráticos ou paternalistas) e como os funcionários gostariam que fosse o seu ambiente de trabalho (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

A dimensão do coletivismo versus individualismo é definida pelo papel e preponderância dos interesses do grupo ou do indivíduo em uma sociedade. Em uma cultura coletivista, dá-se

maior importância a treinamento, condições físicas e uso de habilidades no trabalho. Por outro lado, em uma cultura individualista, preocupa-se mais com o tempo livre disponível fora do trabalho, a liberdade e o desafio nas rotinas de trabalho (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Feminilidade versus masculinidade está relacionado à análise de características universalmente reconhecidas como femininas ou masculinas, em virtude de questões biológicas e históricas. Segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) culturas nacionais femininas dão maior importância à boa relação com os superiores, à cooperação com os colegas, à moradia em região desejável para si e para a família e à estabilidade no trabalho. Já em culturas masculinas, priorizam-se altos salários, reconhecimento, progressão de carreira e um trabalho desafiador, que traga realização pessoal.

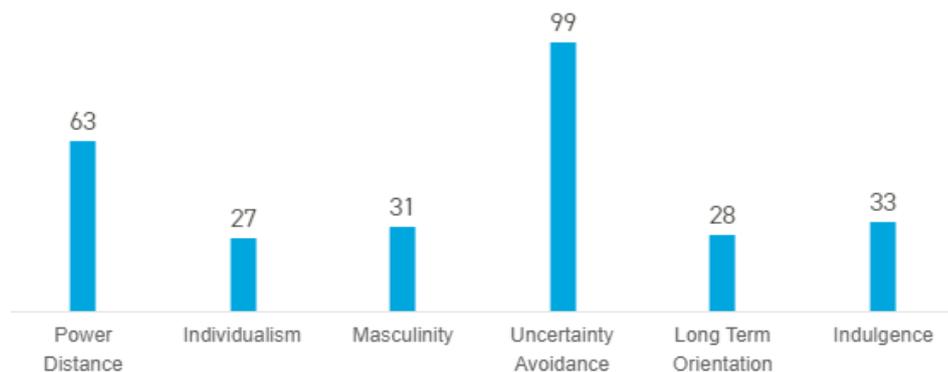
O autor aponta a aversão à incerteza como a quarta dimensão da cultura nacional. Esta refere-se ao nível de intolerância ou de ameaça sentida pelos indivíduos de uma sociedade em situações de ambiguidade ou de incerteza, uma vez que o inesperado e o desconhecido geram ansiedade (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

A orientação para o longo prazo, dimensão adicionada ao estudo posteriormente, consiste em agir com perseverança, visando recompensas futuras, não imediatas. Por outro lado, nações com orientação para o curto prazo prezam valores relacionados ao passado ou ao presente, preservando a tradição e visando o cumprimento de obrigações sociais (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Por fim, a indulgência refere-se ao grau de controle que os indivíduos, sob influência da sociedade, têm sobre seus impulsos e desejos. Quando há baixo nível de controle, a nação é considerada indulgente e, quando este grau é elevado, a cultura nacional é definida como contida (Hofstede Insights, s.d.).

O estudo intercultural de Hofstede permite-nos analisar a cultura nacional portuguesa nas seis dimensões abordadas, conforme resumido na figura a seguir (Hofstede Insights, s.d.).

Figura 14 - Caracterização da Cultura Nacional Portuguesa



Fonte: Hofstede Insights (s.d.).

Em relação à distância do poder, Portugal apresenta uma pontuação de 63, isto é, os cidadãos deste país compreendem a existência de desigualdades na distribuição do poder e respeitam hierarquias na sociedade e em organizações, considerando que quem tem mais poder naturalmente terá maiores benefícios e, possivelmente, maiores responsabilidades e controlo sobre os demais. Além disso, em Portugal, os funcionários apresentam grande dificuldade em expor seu feedback negativo aos seus superiores, pelo que os gestores devem manter-se atentos a pequenos sinais de desmotivação e insatisfação (Hofstede Insights, s.d.).

Relativamente ao individualismo e coletivismo, Portugal apresenta uma pontuação igual a 27, significando que a cultura do país é coletivista, isto é, a preocupação com os interesses do grupo sobrepõe-se aos interesses individuais. Lealdade e comprometimento são características facilmente encontradas neste tipo de sociedade. Em contexto corporativo, relacionamentos entre colegas e superiores são muito importantes e contratações e promoções podem ser afetadas pelas relações pessoais do indivíduo, através de indicações (Hofstede Insights, s.d.).

Com uma pontuação igual a 31, a cultura portuguesa é definida como feminina, já que o consenso é o foco, inclusive em ambiente organizacional. Polarizações e excesso de competitividade não são bem vistos, e os conflitos são resolvidos através de negociação. Funcionários buscam qualidade na sua vida profissional, bem como solidariedade e igualdade entre colegas, além de um gestor acessível, que tome decisões participativas (Hofstede Insights, s.d.).

A aversão à incerteza é a dimensão que mais fortemente define a cultura portuguesa, com 99 pontos. Isto significa que a sociedade é extremamente conservadora nas suas crenças e comportamento, fortemente adepta a regras, leis e burocracia, e resistente a inovações. Observa-se, também, uma grande preocupação com a pontualidade, a precisão e a seriedade em relação ao trabalho. Segurança é uma questão de extrema importância para a motivação laboral (Hofstede Insights, s.d.). Neste aspecto, os resultados obtidos pelo estudo de Hofstede diferem-se das constatações do *Globe Project*, já que o último indica que a cultura portuguesa tem média aversão à incerteza.

Relativamente a orientação para longo ou curto prazo, com 28 pontos, portugueses apresentam um pensamento normativo, baseado na verdade absoluta. Também se percebe o grande respeito às tradições, baixa preocupação com economizar para necessidades futuras e tendência a focar-se em resultados rapidamente atingíveis (Hofstede Insights, s.d.).

A dimensão que define uma cultura como indulgente ou contida indica que portugueses são contidos, com 33 pontos. Isto significa que a cultura portuguesa tende ao cinismo e pessimismo, não dá grande importância a momentos de lazer e controla seus impulsos e desejos, considerando que agir de forma indulgente seria errado de acordo com as normas da sociedade (Hofstede Insights, s.d.).

2.3.2 Cultura Organizacional

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos partilhados pelo grupo, tangíveis ou inconscientes, que afetam o modo de pensar e de reagir de seus membros. Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) afirmam que, embora as práticas sejam particulares de cada organização, estas replicam os valores que marcam a cultura nacional ou regional. Isto é, a regularidade nacional leva à existência de mais semelhanças entre as organizações de um país do que entre organizações de países distintos.

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) apontam que a diferença entre cultura nacional e organizacional está nos valores e práticas: enquanto a cultura nacional remete aos valores básicos e é desenvolvida nos primeiros 10 anos de um indivíduo, a cultura organizacional é mais superficial, voltada principalmente às práticas da organização. No mesmo sentido, Siakas e Georgiadou (2000, p. 4), afirmam que “*National cultures are given facts for management, which cannot easily be changed, while organisation cultures are manageable to some degree*”.

Os valores dos fundadores e principais líderes possuem impacto na formação da cultura organizacional, mas isto é transmitido a todos os demais funcionários através das práticas da empresa (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Schein, 2009). Segundo Bekin (2004, p. 52),

A cultura de uma organização, que reúne processos nem sempre conhecidos explicitamente, se dá pela troca de percepções, ideias, informações, convivência, definição de prioridades, trabalho em equipe... Esses valores internos caminham de acordo com os feedbacks que a organização obtém da troca com seu ambiente externo, absorvendo em seu percurso tudo o que o grupo diretivo almeja.

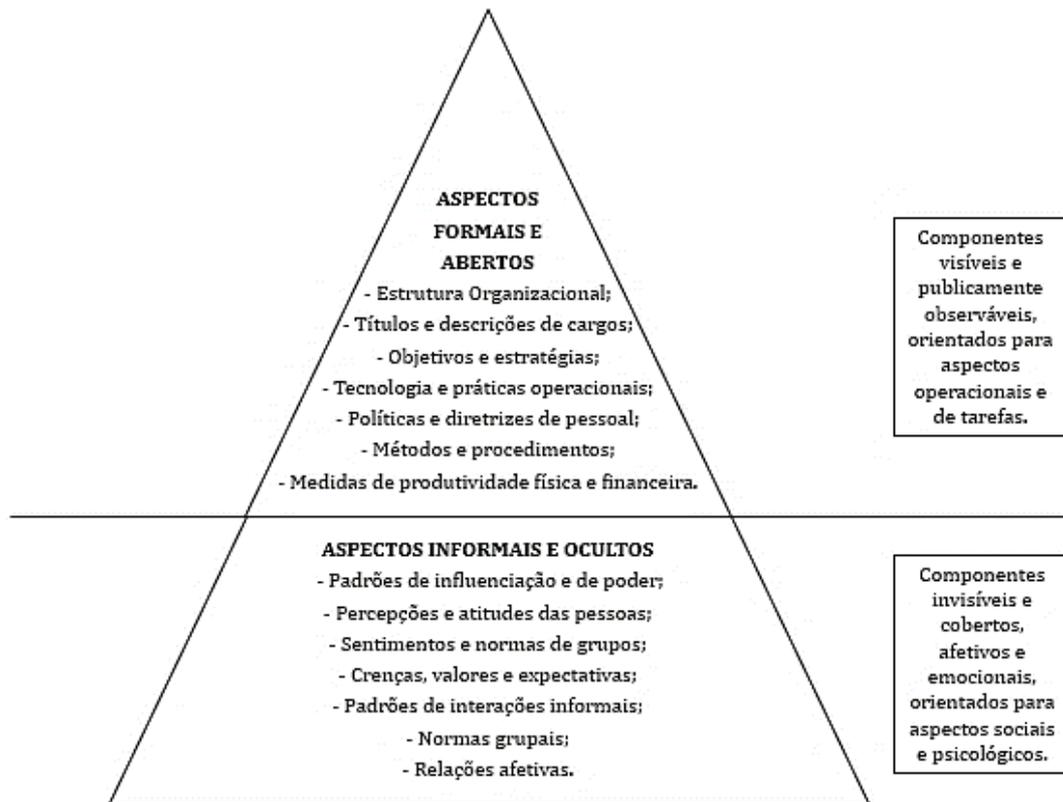
Por outro lado, Weick (1979, apud Chiavenato, 2002, p. 181) considera que “uma organização não tem uma cultura: uma organização é, em si mesma, uma cultura. É por isso que elas são terrivelmente difíceis de se mudar”. O autor defende que a cultura organizacional torna-se a mente da empresa, “[...] as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como nas manifestações mais tangíveis, como símbolos, histórias, edifícios e produtos” (Chiavenato, 2002, pp. 181-182). Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, pp. 344-345), complementam que

An organization’s culture, however, is maintained not only in the mind of its members but also in the minds of its other “stakeholders,” everybody who interacts with the organization (such as customers, suppliers, labor organizations, neighbors, authorities, and the press).

Conforme apontado por Chiavenato (2002, p. 182), a cultura organizacional é como um *iceberg*, em que apenas parte é claro e visível, enquanto outra é mais difícil de perceber-se, conforme demonstrado na figura 14. Na parte visível do *iceberg*, encontram-se os aspectos formais e abertos, como a estrutura organizacional, objetivos, estratégias, políticas e procedimentos. Já na parte mais profunda do *iceberg*, estão os aspectos informais e ocultos, tais

como percepções e atitudes das pessoas, poder, crenças, valores e expectativas, normas e relações.

Figura 15 - Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 182).

Chiavenato (2002) aponta que a empresa deve adotar uma postura de cultura adaptativa, ao invés de conservadora. Isto é, a cultura organizacional deve ajustar-se de acordo com as mudanças nos fatores externos ou internos, ocorridas ao longo do tempo. Esta renovação é importante para que a empresa sobreviva e cresça em um contexto de constante evolução, e sustenta-se em quatro aspectos: adaptabilidade, consistência, envolvimento e visão e objetivos claros.

2.4 Endomarketing, Motivação e Cultura

Apesar de não terem sido encontrados estudos anteriores que relacionem as temáticas de endomarketing, motivação e cultura nacional, a literatura internacional existente indica alguma relação entre estes tópicos, conforme será debatido a seguir.

Chiavenato (2002, p. 113) aponta que "Os autores *behavioristas* verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações." Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016, p.

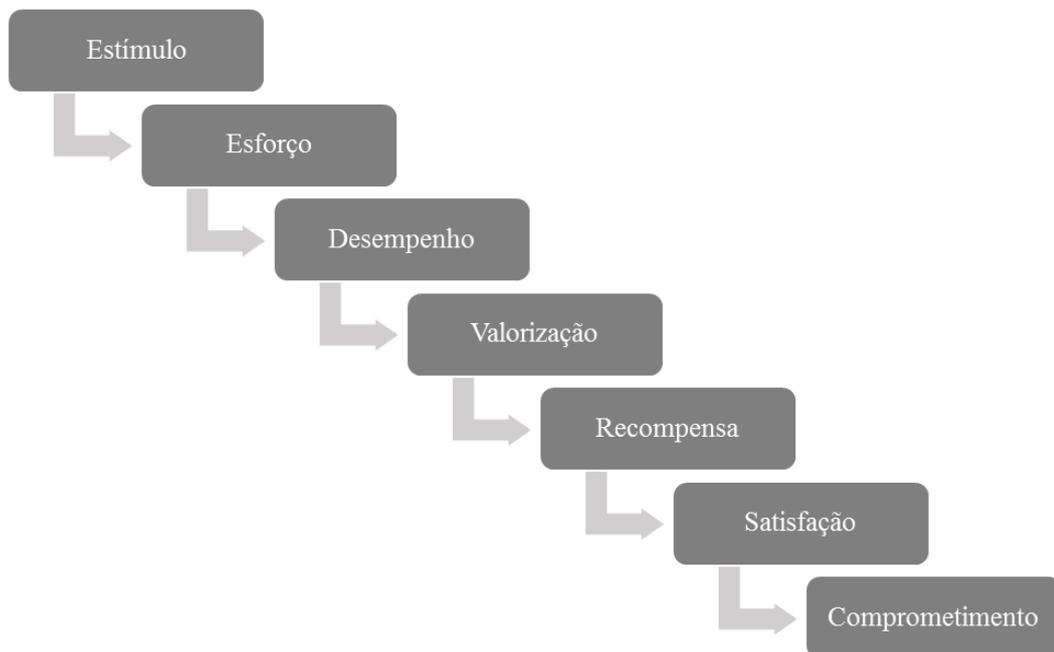
116) complementam que “A motivação pode ser fomentada mediante medidas de gestão e liderança, e através de políticas e práticas apropriadas de gestão de pessoas”.

Para Bekin (2004, p. 89),

O que caracteriza precisamente o Endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário e o que está implícito na fórmula ‘tratar o funcionário como cliente’, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. [...] A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do Endomarketing precisam estar integrados ao cotidiano da empresa e, para tal, requerem sempre reforço e renovação. [...] Só se alcança pleno êxito quando eles se incorporam à cultura organizacional.

O autor complementa que “A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação. [...] O engajamento é o elemento central pretendido pelo Endomarketing” (Bekin, 2004, p. 99). Portanto, o endomarketing encontra-se diretamente ligado à motivação, à valorização e ao comprometimento dos funcionários, já que atua como responsável pela execução de um processo permanente que leva a estes fatores, o qual é composto pelas etapas apresentadas na figura a seguir:

Figura 16 - Processo de Motivação



Fonte: Adaptado de Bekin (2004, p. 88).

Para Brum (2010), a informação é uma das principais fontes de motivação, e o endomarketing representa um papel fundamental na disseminação destas informações e na aproximação da organização com o cliente interno. Bekin (2004, p. 69) complementa que

Funcionário motivado e mobilizado tem motivos de sobra para entrar em ação, e a comunicação é justamente o que o abastece e o mantém jogando ‘com amor à camisa’ [...]. Assim, o Endomarketing é um coadjuvante com intensa participação na motivação do público interno.

A conexão entre cultura nacional e motivação é defendida por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010, p. 327) ao afirmarem que “*Culture as collective programming of the mind thus plays an obvious role in motivation. Culture influences not only our behaviors but also the explanations we give for our behaviors*”. Isto é, a cultura nacional influencia o nosso comportamento e, também, os fatores que motivam tal comportamento.

Da mesma forma, Siakas e Georgiadou (2000, p. 4) também indicam a existência de impacto da cultura nacional sobre a motivação dos funcionários, ao afirmarem que “*Different national cultures have different preferred ways of structuring organisations and different patterns of employee motivation*”. Livermore (2012, p. 68) completa, ainda, que

Las organizaciones e incluso las profesiones tienen sus propios valores, normas y puntos de vista con respecto a la gente y a las diferentes cuestiones. En los negocios tienen un modo distintivo de celebrar sus éxitos, motivar los empleados y narrar sus historias.

A seguir, na seção “Pressupostos Teórico-Metodológicos” são apresentados outros estudos que também relacionaram as questões de endomarketing e motivação, e os resultados obtidos, oferecendo um embasamento para a realização da presente pesquisa.

Portanto, percebe-se a existência de relação entre cultura e motivação e, trazendo estas questões para contexto organizacional, pode-se dizer que a cultura influencia tanto a forma como os líderes atuam para motivar seus funcionários, quanto os fatores que fazem com que o funcionário se sinta motivado e apresente um comportamento positivo no contexto organizacional.

Desta forma, considerando-se que, tanto o endomarketing, quanto a cultura nacional, influenciam a motivação de um indivíduo, pretende-se perceber se há relação entre os três tópicos, já que não foram encontrados estudos anteriores que os associem.

Fez-se uma avaliação de cada uma das variáveis do endomarketing e suas respectivas dimensões, de acordo com o inquérito de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendörfer e Savoldi (2007), e estas foram enquadradas pela autora conforme a definição teórica das dez motivações laborais de Schwartz (1992, 1994) e Tamayo e Schwartz (1993), apud Tamayo e Paschoal (2003), bem como seu respectivo polo motivacional. Também é sugerida uma associação entre estas questões e as dimensões da cultura nacional, sob a ótica do *Globe Project* (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009) e do Estudo Intercultural de Hofstede (Hofstede Insights, s.d.). Este modelo de relação entre os três temas é apresentado no Apêndice B e validado em um pré-teste neste estudo.

Apresentada a bibliografia existente sobre os temas endomarketing, motivação e cultura, no próximo capítulo será detalhado a estrutura metodológica deste trabalho, incluindo os pressupostos teórico-metodológicos, os objetivos gerais e específicos, as hipóteses, a

metodologia aplicada e suas limitações, os instrumentos, a técnica de análise, o universo e a amostra estudada.

3 ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Pressupostos Teórico-Metodológicos

Além da literatura específica acerca de endomarketing, desenvolvida por Bekin (2004), Brum (1998; 2003; 2010), Cerqueira (1994) e Dias (2008), diversos outros trabalhos científicos foram desenvolvidos, a aprofundar os conhecimentos existentes e, também, a relacionar os temas de endomarketing e motivação. Entretanto, não foi encontrada qualquer pesquisa quantitativa baseada em uma empresa portuguesa no setor de e-commerce de soluções integradas para banho, ou a analisar uma possível relação entre endomarketing, motivação e cultura nacional. Assim, o presente estudo pretende acrescentar ao conhecimento científico existente analisando este novo contexto. As tabelas abaixo foram elaboradas pela autora a fim de resumir as informações relevantes de cada estudo mencionado.

São diversos os trabalhos científicos que revisam a bibliografia existente sobre endomarketing e o relacionam com a motivação dos funcionários, como Carvalho (2006) e Varjão, Lemos e Peixoto (2016). Entretanto, a dissertação de Inkotte (2000) “Endomarketing: elementos para a construção de um marco Teórico” é, sem dúvidas, a revisão mais importante encontrada e de grande relevância para este trabalho. Isto porque, o autor fez uma análise crítica da literatura existente sobre endomarketing até então e desenvolveu um mix de endomarketing, adaptando cada um dos elementos do já conhecido mix de marketing para o contexto interno da organização. Portanto, o autor adicionou ao conhecimento científico e inspirou o desenvolvimento de ferramentas de análise do endomarketing nas organizações.

Tabela 1 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Endomarketing e Motivação (revisão bibliográfica)

TÍTULO	AUTOR	METODOLOGIA E RELEVÂNCIA
Endomarketing: elementos para a construção de um marco Teórico.	Inkotte (2000)	Revisou criticamente a literatura existente sobre endomarketing e desenvolveu o mix de endomarketing. Metodologia: Pesquisa Qualitativa (Pesquisa bibliográfica)
O endomarketing como fator de motivação nas empresas	Carvalho (2006)	Revisou a literatura existente sobre endomarketing, comunicação e motivação. Metodologia: Pesquisa Qualitativa (Pesquisas

		bibliográficas e documentais)
Endomarketing como Estratégia de Motivação	Varjão, Lemos e Peixoto (2016)	Revisou a literatura existente sobre endomarketing e motivação, relacionando estes tópicos. Metodologia: Pesquisa Qualitativa (Pesquisa bibliográfica)

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda acerca dos temas endomarketing e motivação, há diversos outros trabalhos acadêmicos que utilizam uma abordagem qualitativa, analisando casos de empresas específicas. Isto ocorre, por exemplo, nos artigos de Silvério e Estender (2014), Costa e Zacarias (2012) e Batista, Souza, Brito, Santos Neto e Matos (2005). Usando a abordagem quantitativa, porém no contexto de uma única empresa, encontrou-se o estudo “A influência do endomarketing na motivação dos colaboradores para a responsabilidade social”, de Santos e Reyes Junior (2013) que relacionou os conceitos de endomarketing, motivação e desenvolvimento sustentável.

Tabela 2 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Endomarketing e Motivação (estudo de caso e outras abordagens)

TÍTULO	AUTOR	METODOLOGIA E RELEVÂNCIA
Endomarketing como ferramenta motivacional: Estudo de caso "Empresa X"	Costa e Zacarias (2012)	Revisou a literatura existente sobre endomarketing, comunicação e motivação, e verificou a existência de uma relação destes fatores em uma empresa. Metodologia: Pesquisa Qualitativa (Estudo de Caso)
Resultados obtidos com a implementação de ferramentas e estratégias de endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa PERSITEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA no período de janeiro a junho de 2005	Batista, Souza, Brito, Santos Neto e Matos (2005)	Revisou a literatura existente sobre endomarketing, comunicação e motivação, e verificou a existência de uma relação destes fatores em uma empresa. Metodologia: Pesquisa Qualitativa (Estudo de Caso)
Gestão Mercadológica: Endomarketing como Motivação na Organização	Silvério e Estender (2014)	Revisou a literatura existente sobre endomarketing como ferramenta de motivação à gestão mercadológica.

		Metodologia: Pesquisa Qualitativa (Estudo de Caso)
A influência do endomarketing na motivação dos colaboradores para a responsabilidade social.	Santos e Reyes Junior (2013)	Revisou a literatura existente sobre endomarketing (cultura, motivação e comunicação) e relacionou-o ao desenvolvimento sustentável. Metodologia: Pesquisa Quantitativa aplicada a uma empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

O estudo de Costa e Zacarias (2012, p. 11) conclui que, entre os fatores de motivação laboral apresentados na pesquisa,

o principal é a boa remuneração com 30%, a possibilidade de crescimento com 23%, seguido do reconhecimento com 18%. As únicas variáveis percebidas como positivas na Empresa X são as referentes à autonomia e bom ambiente de trabalho representadas por 53% dos entrevistados, entretanto, foram consideradas menos importantes por 47% dos entrevistados.

Entre as fraquezas indicadas pelos colaboradores, destacam-se as questões relacionadas à remuneração e ao crescimento profissional.

O artigo “A Percepção do Cliente Interno como Subsídio para a Gestão: uma Avaliação do Endomarketing em uma Cooperativa Agropecuária”, de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendbender e Savoldi (2007), foi de extrema importância para o desenvolvimento do presente trabalho, já que os autores criaram um questionário, baseado no mix de endomarketing de Inkotte (2000). Esta ferramenta aponta diversos atributos do endomarketing e requer que os participantes indiquem o grau de concordância e o grau de importância para cada um, em uma escala de Likert. Este instrumento metodológico já foi validado por Fedrigo (2016), relativamente à concordância, por Gomes, Weber, Andrade e Estivalet (2012) e por diversos outros autores, e será utilizado por este trabalho, com algumas pequenas adaptações ao contexto estudado.

Tabela 3 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Endomarketing e Motivação (desenvolvimento e validação dos questionários)

TÍTULO	AUTOR	METODOLOGIA E RELEVÂNCIA
A Percepção do Cliente Interno como Subsídio para a Gestão: uma Avaliação do Endomarketing em uma Cooperativa Agropecuária	Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendbender e Savoldi (2007)	Desenvolveu o questionário de atributos para avaliação do endomarketing, de acordo com as dimensões de Inkotte (2000). Metodologia:

		<p>Pesquisa Qualitativa (levantamento bibliográfico e entrevistas em profundidade);</p> <p>Pesquisa Quantitativa (<i>survey</i> aplicado à uma Cooperativa Agropecuária)</p>
<p>Endomarketing em instituições de ensino superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa.</p>	<p>Floriano e Silva (2018)</p>	<p>Validou o questionário de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendender e Savoldi (2007).</p> <p>Metodologia: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa (<i>survey</i> aplicado a uma universidade)</p>
<p>Percepção do cliente interno sobre as práticas de endomarketing: Estudo em uma indústria de confecção</p>	<p>Meller-da-Silva, Morais, Sampaio e Kaetsu (2017)</p>	<p>Validou o questionário de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendender e Savoldi (2007).</p> <p>Metodologia: Pesquisa Quantitativa (<i>survey</i> aplicado a uma empresa do setor de confecções)</p>
<p>Dimensões do endomarketing e satisfação no trabalho: percepções de funcionários públicos de Campo Mourão/Paraná.</p>	<p>Fedriigo (2016)</p>	<p>Validou o questionário de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendender e Savoldi (2007).</p> <p>Metodologia: Pesquisa Quantitativa (<i>survey</i> aplicado a um órgão público)</p>
<p>Comprometimento Organizacional e Endomarketing: Um estudo em uma empresa do setor de transporte</p>	<p>Gomes, Weber, Andrade e Estivaleta (2012)</p>	<p>Validou o questionário de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendender e Savoldi (2007) e a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional de Medeiros (2003).</p> <p>Metodologia: Pesquisa Quantitativa (<i>survey</i> aplicado à uma empresa do setor de transporte)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

No estudo de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender e Savoldi (2007) foi desenvolvido um questionário de atributos para avaliação do endomarketing, de acordo com as dimensões de Inkotte (2000). Este inquérito foi aplicado a uma Cooperativa Agropecuária para avaliar o programa de endomarketing da organização e replicado em diversos estudos posteriores, incluindo o presente. Em tal pesquisa, além de se ter questionado a concordância dos funcionários em relação a cada variável, o que indica a satisfação destes com a situação atual, os autores também solicitaram que os participantes ordenassem as 6 variáveis consideradas mais importantes. Como resultado, desenvolveram um *ranking*, após multiplicarem a quantidade de votos pelo peso atribuído pelos participantes a cada variável, sendo que 6 era o peso do atributo considerado mais importante e 1 o menos importante, mas ainda indicado como uma das seis variáveis mais importantes da lista. Após multiplicar os votos pelo peso, somaram-se os pontos que cada variável acumulou e chegou-se ao índice abaixo:

Figura 17 - Importância dos atributos

Variáveis	Grau de Import.	Ordem
A Cooperativa é uma empresa que se preocupa em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.	112	1º
Meu salário é compatível com as minhas resp. e com o trab. que realizo na Coop.	103	2º
Conheço claramente os objetivos e metas da Cooperativa.	102	3º
Existe na Coop.um clima de cooperação entre as diversas áreas	98	4º
O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom.	84	5º
Na Cooperativa, existe a integração entre os colegas.	67	6º
A Cooperativa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	64	7º
Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	60	8º
A Cooperativa investe em programas de treinamento para colaboradores.	56	9º
Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.	53	10º

Fonte: Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender e Savoldi (2007, p. 11).

No estudo de Fedrigo (2016), a dimensão do endomarketing que se destacou com melhor resultado em termos de concordância foi a Companhia e a dimensão com maior urgência de revisão foi a de Custo. Este estudo também concluiu que as dimensões companhia, comunicação e coordenação apresentam uma correlação positiva com a satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, isto é, quanto maior o índice, maior também a satisfação laboral e vice-versa. Por outro lado, a correlação entre a satisfação dos funcionários e a dimensão Custo apresentou um resultado próximo a zero, indicando uma correlação desprezível.

A pesquisa de Meller-da-Silva, Morais, Sampaio e Kaetsu (2017) concluiu que a dimensão de custo é a que concentra a maior insatisfação dos colaboradores da empresa estudada, exigindo melhorias no sistema de remuneração e nos programas de formação, para que sejam voltados não só para as necessidades da organização mas, também, para os interesses individuais dos funcionários. Já as outras dimensões do endomarketing (companhia,

coordenação e comunicação) atingem resultados satisfatórios, de acordo com a avaliação dos participantes da pesquisa.

Floriano e Silva (2018) constataram que a expectativa dos colaboradores da universidade estudada é alta em todos os atributos do endomarketing, conforme o questionário de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender e Savoldi (2007). Por outro lado, ao analisar-se o desempenho da universidade, o estudo concluiu que a resposta mais frequente foi “Adequado”, havendo a ocorrência da resposta “Inadequado” em algumas variáveis, relacionadas à formação, reconhecimento, cooperação entre diferentes áreas e, especialmente, comunicação. Esta dimensão do endomarketing foi a que apresentou o pior resultado médio, sendo igual a 3,0 (Inadequado), enquanto as outras três atingiram médias discretamente superiores (entre 3,09 e 3,37), sendo seu respectivo desempenho classificado como “Adequado”. O estudo verificou, ainda, o *gap* entre a expectativa média e a média de desempenho de cada variável, possibilitando a análise das prioridades de revisão.

O trabalho de Gomes, Weber, Andrade e Estivaleta (2012) concluiu que, de modo geral, os colaboradores estão satisfeitos com o sistema de comunicação e com todas as dimensões de endomarketing aplicados pela organização pesquisada, tendo atingido médias altas e sem uma discrepância significativa. Contudo, questões relativas ao reconhecimento e à aceitação de sugestões dos funcionários apresentaram resultados menos satisfatórios e requerem atenção da empresa. Os autores realizaram, ainda, testes de correlação entre os fatores do endomarketing e as dimensões do comprometimento organizacional.

Diversos estudos a relacionar motivação e cultura nacional também foram utilizados para embasamento teórico desta pesquisa. Dentre eles, destacam-se os livros de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Livermore (2012), e o artigo de Siakas e Georgiadou (2000), que apesar de ter sido aplicado a uma diferente área, também indica alguma conexão entre estes temas.

Tabela 4 - Pressupostos Teórico-Metodológicos: Motivação e Cultura Nacional

TÍTULO	AUTOR
<i>Cultures and Organizations: Software of the Mind.</i>	Hofstede, Hofstede e Minkov (2010)
<i>Liderar con inteligencia cultural: El nuevo secreto para el éxito.</i>	Livermore (2012)
<i>A new typology of national and organisational cultures to facilitate software quality management.</i>	Siakas e Georgiadou (2000)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Hipóteses e Objetivos

O objetivo geral sintetiza a intenção da pesquisa, os resultados almejados ou a contribuição desejada, enquanto os objetivos específicos detalham como a pesquisa pretende atender o objetivo geral proposto (Silva & Menezes, 2005). Já as hipóteses são possíveis soluções ao problema central da pesquisa, as quais serão testadas e verificadas pelo estudo (Gil, 2002).

3.2.1 Objetivo Geral

Compreender como o endomarketing é utilizado em uma empresa portuguesa de pequeno porte da área de e-commerce, verificar sua importância para a motivação dos colaboradores e analisar se é possível relacionar as teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional.

3.2.2 Objetivos Específicos

Conforme definido por Roesch (2012, p. 97), “Os objetivos específicos operacionalizam – especificam o modo como se pretende atingir um objetivo geral”. Desta forma, para alcançar o objetivo geral proposto neste estudo, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- Revisar a literatura existente sobre endomarketing, motivação e cultura nacional;
- Sugerir um modelo de associação entre a teoria de Motivações Laborais de Schwartz e Tamayo & Schwartz, os fatores do endomarketing e as dimensões da cultura nacional, definidas pelo *Globe Project* e pelo Estudo Intercultural de Hofstede;
- Compreender como o endomarketing é utilizado pela empresa estudada, a partir das percepções dos seus funcionários;
- Verificar a percepção dos participantes sobre a importância e a influência das ferramentas de endomarketing na sua motivação;
- Apontar sugestões de melhorias ao programa de endomarketing da organização, com base nos resultados obtidos;
- Identificar qual é a importância atribuída pelos participantes a cada uma das motivações laborais, enquadradas de acordo com os quatro polos motivacionais;
- Verificar se o modelo de associação das teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional, proposto neste estudo, é válido;
- Comparar os resultados deste estudo aos obtidos no *Globe Project* e Estudo Intercultural de Hofstede.

3.2.3 Hipóteses

Segundo Punch (2013), hipóteses são possíveis respostas ao problema central da pesquisa. Gil (2002) complementa que as hipóteses são proposições suscetíveis a testes, que poderão ou

não as infirmar. As hipóteses deste estudo foram construídas de forma indutiva, isto é, a partir “[...] da observação, registro, análise e classificação dos fatos particulares para chegar à confirmação e à generalização universais” (Köche, 2011, p. 62), sendo elas:

- H1 A empresa estudada usa ferramentas de endomarketing;
- H2 Os participantes admitem a existência de influência positiva das ferramentas de endomarketing na sua motivação;
- H3 Há espaço para melhorias nos programas de endomarketing atualmente implementados pela empresa estudada;

A fim de validar as relações sugeridas no modelo de associação das teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional, proposto neste estudo, pretende-se também verificar as seguintes hipóteses, baseadas nos resultados do *Globe Project* (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009) e do Estudo Intercultural de Hofstede (Hofstede Insights, s.d.):

- H4 As variáveis do endomarketing associadas à feminilidade apresentam uma importância maior do que aquelas relacionadas à masculinidade, visto que segundo Hofstede a cultura nacional portuguesa apresenta características que são universalmente reconhecidas como femininas;
- H5 Os participantes reconhecem uma grande importância nas questões relacionadas à aversão à incerteza, forte marca da cultura nacional portuguesa, de acordo com Hofstede;
- H6 Percebe-se forte preocupação com o coletivo, sobrepondo-se aos interesses individuais, e o relacionamento entre colegas e superiores é muito importante, conforme apontado por Hofstede;
- H7 Os portugueses apresentam uma tendência média no âmbito do coletivismo I (institucional) e II (relativo ao grupo), conforme apontado pelo *Globe Project*;
- H8 Colaboradores de cultura nacional portuguesa demonstram uma média orientação para a assertividade, oscilando entre passividade e agressividade nas relações interpessoais, de acordo com o *Globe Project*;
- H9 A cultura portuguesa apresenta um baixo grau de orientação para a realização ou desempenho, isto é, os esforços e os resultados alcançados pelos funcionários são raramente premiados pela organização, conforme indica o *Globe Project*;
- H10 A cultura nacional portuguesa apresenta uma média orientação para o futuro, isto é, as organizações tendem a valorizar o planeamento a longo prazo;
- H11 Verifica-se, na cultura portuguesa, uma orientação humanista média, representando que os indivíduos tendem a um comportamento justo, amigável e altruísta, que levará a um clima organizacional agradável e fraternal;

H12 Percebe-se um alto grau de distância do poder, ou seja, a sociedade compreende a existência de desigualdade na distribuição de poder entre indivíduos de um grupo e respeita hierarquias, segundo o *Globe Project* e o Estudo de Hofstede.

3.3 Metodologia

Para Gil (2002, p. 162), a metodologia indica “[...] os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”. Bryman e Bell (2007) complementam que o desenho de uma pesquisa é o plano que especifica os métodos e procedimentos para coleta e análise de dados.

Os estudos em gestão podem ser classificados de acordo com a técnica e o propósito da pesquisa. Quanto à técnica, pode ser classificado como experimental, levantamento (ou *survey*), estudo de caso, entre diversos outros. Relativamente ao propósito, a pesquisa pode caracterizar-se como exploratória, descritiva ou causal. Enquanto as pesquisas qualitativas geralmente têm um caráter exploratório, uma vez que buscam *insights* iniciais sobre o objeto, os estudos quantitativos geralmente pretendem estabelecer causas ou descrições acerca do tema abordado (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

A presente pesquisa segue o paradigma positivista, uma vez que pretende “estabelecer relações causais entre as variáveis estabelecendo leis casuais e ligando-as a uma teoria dedutiva ou integrada” (Collis & Hussey, 2005, p. 59, apud UMA, 2017).

Trata-se de um estudo quantitativo, uma vez que utiliza técnicas estatísticas para agrupar, classificar e analisar informações e opiniões, transformando-os em números (Silva & Menezes, 2005). O propósito de estudos quantitativos é testar hipóteses ou problemas de pesquisa específicos, por meio de ferramentas de medições e análises numéricas (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). O estudo quantitativo analisa os dados sob uma ótica objetiva e é comumente associado à abordagem dedutiva para testar uma teoria, baseando-se na quantificação de dados (Greener, 2008). Zikmund, Babin, Carr e Griffin (2013) complementam que, neste tipo de estudo, o pesquisador é apenas um observador externo, sem grande envolvimento, coletando dados de forma objetiva, estruturada e categorizada.

A presente pesquisa tem propósito descritivo, porque pretende compreender e descrever como o endomarketing é utilizado em uma empresa portuguesa de pequeno porte, da área de e-commerce de soluções integradas para banho, e verificar se há relação entre as variáveis do endomarketing, a motivação de seus funcionários e suas características sociodemográficas. Segundo Zikmund, Babin, Carr e Griffin (2013), uma pesquisa descritiva detalha as características de objetos, pessoas, organizações, grupos ou ambientes, traduzindo em palavras uma determinada situação. Gil (2002) resume que este tipo de pesquisa tem como principal

objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno, identificar possíveis associações entre as variáveis ou, ainda, analisar a natureza destas relações.

Relativamente à técnica, esta pesquisa usa a metodologia de *survey*, também denominada de levantamento. Esta técnica prevê a coleta de dados com o uso de um inquérito de perguntas essencialmente fechadas, diretamente relacionadas ao problema estudado, com o envolvimento de diversos participantes, e a análise dos resultados baseada em métodos quantitativos e estatísticos (Gil, 2002). Nesta pesquisa, considerando-se que o quadro de colaboradores da empresa PTX resume-se a 12 funcionários, realizou-se um censo, em que toda a população deste universo foi consultada, ao invés de ter-se selecionado uma amostra. Contudo, apesar de o inquérito ter sido enviado a todos, apenas 9 responderam às perguntas apresentadas, correspondendo a 75% do universo.

As principais vantagens desta técnica são a clareza e objetividade, conhecimento da realidade e análise de dados sem a interferência e subjetividade do pesquisador e a rapidez com os dados podem ser coletados, além da possibilidade de realizar-se as análises estatísticas, que conferem confiabilidade ao estudo (Gil, 2002).

3.3.1 Limitações do método

Uma das limitações do método *survey* é o fato de oferecer pouca profundidade sobre o estudo de fenômenos sociais, uma vez que as respostas são limitadas às perguntas e às alternativas previamente definidas pelo pesquisador (Gil, 2002). Além disso, apresenta resultados baseados em um momento específico do tempo, que pode não representar tendências ou indicar possíveis alterações.

A parte II do questionário aplicado traz perguntas sobre o grau de concordância e de importância de determinadas declarações sob a percepção dos participantes. Gil (2002, pp. 51-52) aponta que isto traz uma limitação em termos de confiança para o estudo, já que “[...] a percepção é subjetiva, o que pode resultar em dados distorcidos. Há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito”.

O modelo de associação entre a teoria de Motivações Laborais (Schwartz, 1992, 1994, Tamayo & Schwartz, 1993, apud Tamayo & Paschoal, 2003), os fatores do endomarketing (Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttendebender, & Savoldi, 2007) e as dimensões da cultura nacional, definidas pelo *Globe Project* (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009) e do Estudo Intercultural de Hofstede (Hofstede Insights, s.d.), proposto nesta pesquisa, foi baseado no estudo destas teorias e seus conceitos, e desenvolvido de forma indutiva, ou seja, com base em “[...] observação, registro, análise e classificação dos fatos particulares para chegar à confirmação e à generalização universais” (Köche, 2011, p. 62). Portanto, ainda deve ser validado em estudos posteriores, de maiores proporções e em

diferentes contextos culturais. Este trabalho trata-se de um pré-teste, para verificar possíveis incongruências e necessidade de alterações no modelo suposto. Além disso, entre os 10 tipos de motivações laborais da teoria de Schwartz e Tamayo & Schwartz (1992, 1994; 1993; apud Tamayo & Paschoal, 2003), apenas oito foram identificados nas questões que compõem o inquérito de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender e Savoldi (2007), não havendo substrato para análise dos tipos motivacionais “hedonismo” e “poder”.

3.3.2 Instrumento metodológico

Esta pesquisa utiliza dados primários e secundários, definidos por Martins (2006, apud Costa, Porto, & Feldhaus, 2010, p. 109) como “[...] os dados já coletados que se encontram organizados em arquivos, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios etc. Em contraste, os dados primários são aqueles colhidos diretamente na fonte”.

Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica, que segundo Gil (2002, p. 45), “[...] se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto [...]”. Foram revisados livros e artigos sobre os temas endomarketing, motivação e cultura, a fim de fundamentar teoricamente os resultados obtidos após a análise das participações.

Na parte empírica do presente estudo, o instrumento usado para coleta de dados é um inquérito, apresentado no Apêndice A e dividido em duas partes, conforme abaixo:

- Parte I: perguntas sociodemográficas relevantes para o estudo, elaboradas pela autora a fim de verificar hipóteses relacionadas à cultura nacional e a outros fatores pessoais que possam interferir nos resultados da Parte II;
- Parte II: questionário desenvolvido por Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender e Savoldi (2007), para avaliação da percepção dos clientes internos sobre concordância e importância de uma série de valores relacionados ao endomarketing e agrupados de acordo com endomarketing-mix de Inkotte (2000). Este instrumento foi validado em pesquisas anteriores e levemente adaptado para este estudo.

Greener (2008) aponta diversos tipos de perguntas fechadas que são frequentemente usados em questionários:

- Listas, em que o participante seleciona uma ou mais respostas de uma lista;
- Múltipla-escolha, em que o participante seleciona uma única resposta;
- Ranking, em que o participante ordena as respostas listadas na própria questão;
- Avaliação, em que o participante atribui uma nota às respostas listadas;
- Quantificação, em que o participante responde com um valor;
- Grade, em que o participante completa uma grade de respostas;
- Atributo pessoal, por exemplo idade, qualificações;

- Escala Likert para avaliação da força da resposta, através de uma escala numérica, verbal, etc.

Assim, as duas partes do inquérito, disponíveis no Apêndice A deste trabalho, estão estruturadas com dois diferentes tipos de perguntas fechadas: atributo pessoal, na parte I, e Escala Likert de 7 pontos, na parte II. As questões que compõem este questionário apresentam suas variáveis de diferentes formas, conforme as categorias apontadas por Greener (2008):

- Variáveis ordinais, cujos intervalos de valores não necessariamente são iguais, mas seguem uma ordem: questões de faixa etária dos participantes, qualificação, rendimento pessoal, número de membros do agregado familiar e questões da parte II, que utilizam a Escala Likert de 7 pontos;
- Variáveis nominais: questões de ocupação, nacionalidade e género.

Os inquéritos foram aplicados de forma online, através da ferramenta “Formulários Google”, de modo a facilitar seu preenchimento e, assim, reduzir a desistência de participantes, além de evitar o esquecimento de questões, que invalidariam o questionário.

3.3.3 Técnica de análise dos resultados

Yin (2010) alerta que é importante que o pesquisador defina uma estratégia analítica, já que esta auxilia no tratamento das evidências, garantindo maior eficiência e eficácia, além de conduzir a conclusões fundamentadas e eliminar interpretações alternativas. Entre as estratégias gerais apresentadas por este autor, o presente estudo apresenta-se baseado em proposições teóricas, as quais fundamentaram a pesquisa e relacionam-se com a pergunta de pesquisa e com a revisão bibliográfica realizada. Para Martins (2008, p. 86),

[...] a análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo.

A pesquisa bibliográfica foi examinada por meio de análise do conteúdo que, segundo Vergara (2010, p. 7), “[...] é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Já os dados coletados com a aplicação dos questionários foram codificados (Apêndice C), as variáveis foram classificadas e, então, analisadas estatisticamente, com o auxílio da ferramenta MATLAB 2019 (Apêndice D).

Nas variáveis classificadas como Qualitativas Nominais (género e nacionalidade) foi analisada a Moda, isto é, a frequência das respostas. Já nas demais variáveis, classificadas como Qualitativas Ordinais, foi possível verificar a frequência das respostas (moda), a mediana, as respostas mínimas e máximas.

No Matlab, os resultados foram tratados da mesma forma como foram coletados, conforme a escala Likert de 7 pontos. Contudo, para a segunda parte da análise, os resultados foram

proporcionalmente convertidos para uma escala de 9 pontos, de modo a serem apresentados conforme a matriz de importância e desempenho (Slack & Lewis, 2009). Isto permite que os resultados sejam visualmente melhor apresentados, sendo cada gráfico referente a uma dimensão do endomarketing.

Enquanto na versão original da matriz de importância e desempenho são considerados os fatores competitivos, e comparados o desempenho em relação aos concorrentes e a importância dos fatores para os clientes, neste estudo a matriz foi adaptada para analisar o desempenho atual da organização e a importância de cada fator para a motivação, sendo ambos atribuídos pelos funcionários da organização. Portanto, no eixo vertical, é exposto o nível de concordância dos participantes com as declarações, representando o desempenho atual da organização sobre as questões de endomarketing. No eixo horizontal, constam os resultados relativos ao grau de importância para a motivação, conforme atribuído pelos colaboradores.

A matriz de importância e desempenho permite apresentar os fatores dispersos em quatro regiões, apontando em qual área cada tópico está enquadrado, o que auxilia a organização a perceber quais fatores devem ser considerados prioritários para melhoria (Slack & Lewis, 2009).

Figura 18 - Matriz de importância e desempenho



Fonte: Slack e Lewis (2009, p. 219).

Na região “Adequado” constam as questões com desempenho apropriado para o grau de importância atribuído, encontrando-se acima da linha mínima de desempenho. Na região “Melhoria” estão os fatores com resultado abaixo da linha mínima de desempenho, que devem, portanto, serem melhorados. Na região “Ação Urgente” enquadram-se os critérios que devem ser considerados prioridades máximas para melhorias, devido à sua alta importância e baixo desempenho. Por outro lado, na região “Excesso” estão os fatores com desempenho superior à

importância atribuída pelos questionados, de modo que a empresa deve gerir melhor seus recursos, deslocando-os para os critérios que apresentam maior importância e pior desempenho (Slack & Lewis, 2009).

3.4 Universo e Amostra

Segundo Bryman e Bell (2007), o universo é o conjunto de unidades do qual a amostra é extraída para análise, de forma probabilística ou não-probabilística. Ao contrário de uma amostra não-probabilística, a amostra probabilística é selecionada aleatoriamente, de modo que todas as unidades têm igual probabilidade de serem selecionadas para análise, garantindo maior confiança e representatividade da amostra em relação ao seu universo (Bryman & Bell, 2007). Em um estudo quantitativo, as amostras são geralmente grandes, de modo a permitir generalizações e extrapolações dos resultados para outras situações (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

O universo ao qual este estudo se aplica é de 12 colaboradores dedicados diretamente à PTX, uma empresa portuguesa de e-commerce que oferece soluções integradas para banho: desde os móveis e revestimentos até às torneiras, banheiras, bases de duche, resguardos, instalações sanitárias, acessórios e ferragens, além de algumas torneiras também para cozinha. O nome da empresa e dos funcionários participantes da pesquisa não serão divulgados, por questões de privacidade e confidencialidade.

Considerando-se o baixo número de funcionários da empresa analisada, a amostra de consultados foi igual ao universo da organização, tratando-se, portanto, de um censo, com o objetivo de minimizar o impacto por conta de eventuais questionários não respondidos. Apenas 09 funcionários responderam ao inquérito desta pesquisa, o que representa 75% do universo. A partir da Parte I do inquérito aplicado nesta pesquisa, foi possível identificar o perfil dos colaboradores da empresa PTX, relativamente ao género, nacionalidade, faixa etária, membros do agregado familiar, grau de qualificação, ocupação e rendimento mensal. Desta forma, a amostra é caracterizada da seguinte maneira:

- 55,56% são de género feminino;
- 100% são de nacionalidade portuguesa;
- 77,78% encontram-se na faixa etária entre 31 e 40 anos;
- 33,33% possuem apenas 01 membro em seu agregado familiar, enquanto os demais distribuem-se igualmente entre as alternativas (02 membros; 03 membros; 04 ou mais membros);
- 66,67% possuem formação a nível de 1º Ciclo (Bacharelado ou Licenciatura), 22,22% possuem formação a nível de 2º Ciclo (Pós-Graduação, MBA ou Mestrado) e 11,11% possuem Ensino Secundário completo;

- 33,33% são analistas de exportação, 22,22% são gerentes, 22,22% são designers de produto, 11,11% são gestores de compras e 11,11% são representantes comerciais;
- 44,44% têm um rendimento mensal de até EUR 1,000.00, 44,44% têm um rendimento mensal entre EUR 1,000.01 e EUR 3,000.00, e os demais possuem um rendimento mensal entre EUR 3,000.01 e EUR 6,000.00.

Os resultados da Parte II do questionário serão apresentados no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão discutidos os resultados da presente pesquisa, no que tange às quatro dimensões do endomarketing, às motivações laborais e ao modelo de associação entre as motivações laborais, o endomarketing e a cultura nacional.

4.1 Endomarketing-mix

Ao analisar-se os resultados, concluiu-se que as variáveis com maior importância para a motivação laboral dos colaboradores referem-se à realização pessoal e ao relacionamento da equipa. Estes resultados diferem-se das conclusões de Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttgenbender e Savoldi (2007), quando o mesmo inquérito foi aplicado a uma organização brasileira.

Tabela 5 - Resultados empresa PTX: Importância do Endomarketing-Mix

DIMENSÃO DO ENDOMARKETING	ATRIBUTO	IMPORTÂNCIA
COMPANHIA	Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.	98.4%
COORDENAÇÃO	O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom.	98.4%
COORDENAÇÃO	Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.	98.4%
COORDENAÇÃO	Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.	96.8%
COORDENAÇÃO	Na Empresa, existe a integração entre os colegas.	93.7%
COORDENAÇÃO	Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.	93.7%
COORDENAÇÃO	Sinto-me à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.	93.7%
COORDENAÇÃO	Considero o meu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.	93.7%
COORDENAÇÃO	Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.	93.7%
COMUNICAÇÃO	Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	93.7%
COMUNICAÇÃO	Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização.	93.7%
COMPANHIA	Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	92.1%

COMPANHIA	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos por minha empresa.	92.1%
COMPANHIA	Comparando com outras organizações, acredito que a Empresa possui um bom sistema de remuneração.	92.1%
CUSTO	Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa.	92.1%
COORDENAÇÃO	Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelos meus pares/superiores.	92.1%
COMUNICAÇÃO	Conheço claramente os objetivos e metas da Empresa.	92.1%
COMPANHIA	Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.	90.5%
COORDENAÇÃO	O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.	90.5%
COORDENAÇÃO	Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.	90.5%
COMUNICAÇÃO	Acredito que a Empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada com outras empresas.	90.5%
COMPANHIA	A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.	88.9%
COMPANHIA	A Empresa preocupa-se em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.	88.9%
COMUNICAÇÃO	Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.	88.9%
COMUNICAÇÃO	Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.	88.9%
CUSTO	A Empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	87.3%
COMPANHIA	Estou satisfeito com os critérios utilizados para promoções internas.	84.1%
CUSTO	Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa.	84.1%
COMUNICAÇÃO	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	84.1%
CUSTO	A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.	82.5%
COMPANHIA	A Empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	77.8%
CUSTO	Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores.	76.2%
COMUNICAÇÃO	Sou informado constantemente sobre o que acontece na Empresa.	76.2%

COMPANHIA	A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora.	74.6%
-----------	---	-------

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas seções a seguir, serão discutidos os resultados atingidos em cada dimensão do endomarketing.

4.1.1 Dimensão Companhia

No âmbito da Companhia, dez afirmações foram apresentadas aos participantes, que atribuíram um grau de importância e de concordância a cada uma. Os resultados mais frequentes foram “5 - Concordo Parcialmente” (32,2%) e “6 - Concordo Fortemente” (24,4%), relativamente à concordância, ou seja, a satisfação dos funcionários com o cenário atual. Quanto à importância e influência na sua motivação, a resposta mais frequente (45,6%) foi “7 - totalmente importante”, seguida por “6 - muito importante” (32,2%). Isto indica que os fatores do endomarketing são, de fato, muito importantes na manutenção da motivação dos clientes internos.

Nesta área do endomarketing, há respostas que atingiram ambos os extremos da Escala Likert em termos de concordância, enquanto no âmbito da importância variaram desde “3 - parcialmente sem importância” até “7 - totalmente importante”. Em 50% dos casos, as respostas sobre a concordância foram até “5 - Concordo Parcialmente”. Por outro lado, em 50% dos casos, as respostas foram até “6 - Muito Importante”, indicando que os demais 50% foram acumulados entre “6 - Muito Importante” e “7 - Totalmente Importante”.

Calcularam-se os resultados médios por questão, expostos em escala percentual na tabela a seguir. Estes valores foram, também, convertidos da escala de 7 para 9 pontos, em todas as dimensões do endomarketing, para apresentação na matriz de Slack e Lewis (2009). Os resultados da dimensão companhia são apresentados na Tabela 5.

Tabela 6 - Resultados empresa PTX: Dimensão Companhia

COMPANHIA	CONCORDÂNCIA		IMPORTÂNCIA	
Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	90.5%	8.1	92.1%	8.3
Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.	73.0%	6.6	98.4%	8.9
Estou satisfeito com os critérios utilizados para promoções internas.	58.7%	5.3	84.1%	7.6
Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.	79.4%	7.1	90.5%	8.1
A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.	54.0%	4.9	88.9%	8.0

Considero satisfatórios os benefícios oferecidos por minha empresa.	68.3%	6.1	92.1%	8.3
Comparando com outras organizações, acredito que a Empresa possui um bom sistema de remuneração.	58.7%	5.3	92.1%	8.3
A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora.	74.6%	6.7	74.6%	6.7
A Empresa preocupa-se em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.	73.0%	6.6	88.9%	8.0
A Empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	73.0%	6.6	77.8%	7.0

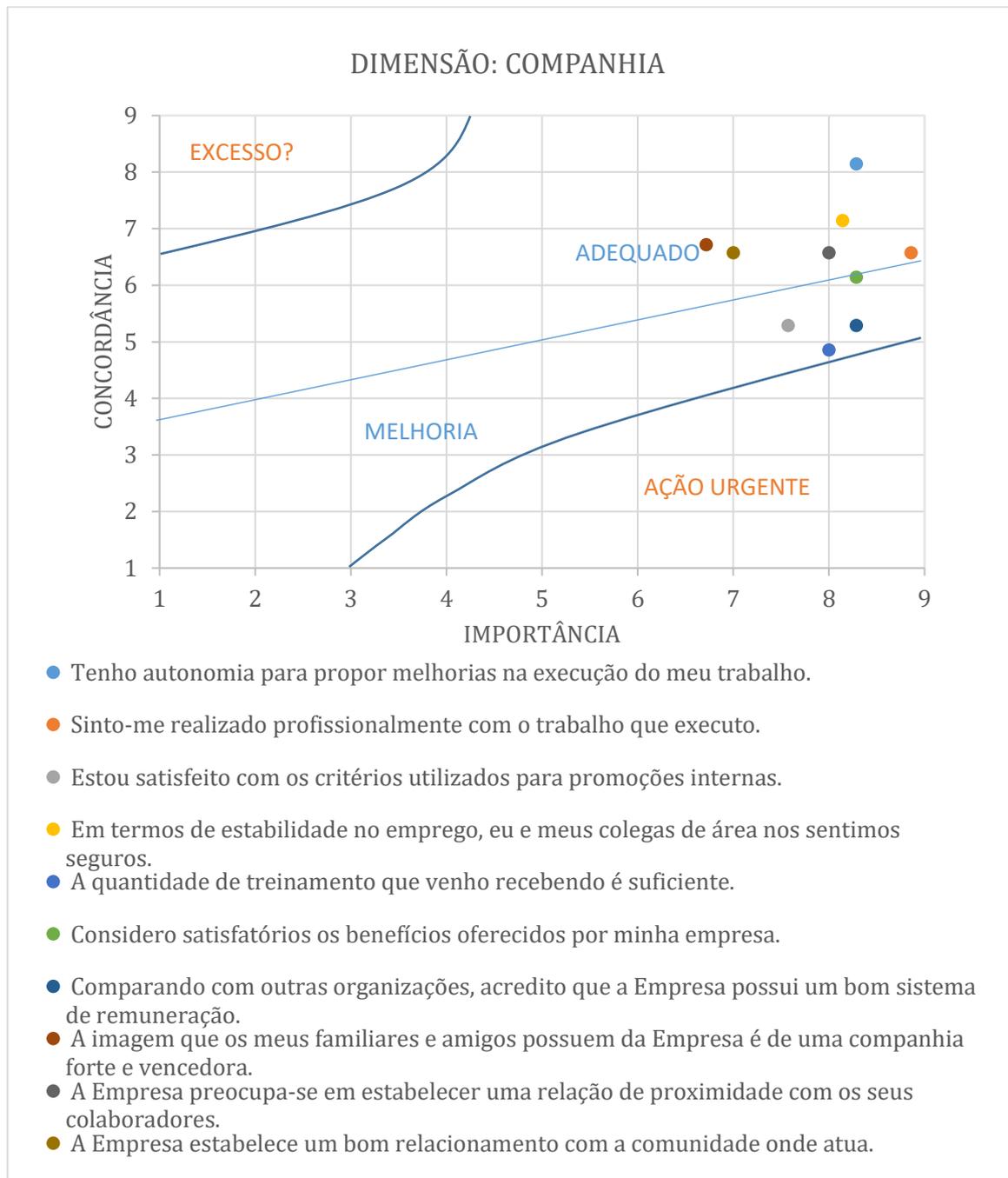
Fonte: Elaborado pela autora.

Na dimensão Companhia, a variável relacionada ao sentimento de realização com o trabalho executado foi indicada com a maior importância pelos participantes (98,4%), seguida por questões relativas à autonomia (92,1%), benefícios (92,1%) e salários (92,1%). Por outro lado, a variável de menor importância foi “A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora” (74,6%).

Em termos de concordância, a variável com o melhor resultado refere-se à autonomia dos funcionários para propor melhorias na execução do próprio trabalho (90,5%), o que significa que a empresa está atenta às sugestões e aberta a possíveis adaptações. Além disso, este índice representa que a empresa poderá estar disposta a analisar os resultados da presente pesquisa e, se julgar pertinente, aplicar as sugestões de melhoria propostas. Este atributo também atingiu um resultado satisfatório no estudo de Costa e Zacarias (2012), que apontou a autonomia e o bom ambiente de trabalho como os pontos fortes da organização investigada.

Na figura a seguir, todas as variáveis que se encontram abaixo da linha limítrofe de desempenho estão em uma região que requer melhoria e, acima, apresentam resultados adequados (Slack & Lewis, 2009).

Figura 19 - Matriz de Slack e Lewis: Dimensão Companhia



Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os dez quesitos questionados, três foram enquadrados na região de melhoria, sendo eles relacionados à quantidade de formação que a empresa oferece aos seus colaboradores, à satisfação destes com o sistema de remuneração adotado pela empresa, em comparação a outras, e à satisfação com os critérios usados pela organização para promoções internas.

Além disso, a variável relativa à satisfação dos colaboradores com os benefícios oferecidos pela empresa foi enquadrada sobre a linha de desempenho mínimo, o que indica que esta questão também merece a atenção da empresa, de modo a manter os seus colaboradores

satisfeitos e motivados para o trabalho. As demais declarações foram consideradas na região adequada e devem, portanto, ser mantidas pela companhia.

Portanto, entende-se que a empresa deve rever o seu plano de remuneração e benefícios, bem como desenvolver um programa mais efetivo de desenvolvimento pessoal e de carreira, para que seus colaboradores se sintam mais satisfeitos e comprometidos com a organização.

4.1.2 Dimensão Custo

A dimensão custo, por sua vez, abrange os investimentos financeiros da organização direcionados aos seus recursos humanos, como salários, recompensas e formação (Inkotte, 2000). Nesta dimensão do endomarketing, composta por cinco atributos, as respostas relativas à concordância variaram entre ambos os extremos, desde “1 - Discordo Totalmente” até “7 - Concordo Totalmente”. Já sobre a importância, a resposta mínima obtida foi “3 - Parcialmente Sem Importância” e a máxima “7 - Totalmente Importante”.

Relativamente à concordância dos funcionários com as variáveis da dimensão Custo do endomarketing-mix atualmente implementado pela PTX, os resultados mais frequentes foram “4 - Neutro” (26,7%), “1 - Discordo Totalmente” (17,8%) e “2 - Discordo Fortemente” (17,8%). Em termos de Importância para a motivação, a resposta mais frequente foi “7 - Totalmente Importante” (37,8%), seguida por “6 - Muito Importante” (31,1%).

Custo foi a dimensão com menos respostas concentradas em valores positivos e mais em “4 - indiferente” em relação à importância dos fatores para a motivação laboral, com indicadores de 86,7% e 11,1%, respectivamente. Contudo, esta foi a dimensão com maior frequência de respostas negativas em relação à concordância, isto é, à satisfação com o programa atual de endomarketing da organização, com 46,7% das respostas acumuladas entre “1 - Discordo Totalmente” e “3 - Discordo Parcialmente”. Isto indica que, apesar de ser atribuída uma importância menor a estas variáveis, os colaboradores estão consideravelmente insatisfeitos com as ações atuais da organização, apresentando apenas 26,7% de concordância positiva. O indicador obtido ao dividir-se os resultados do quadrante positivo de concordância pelo quadrante positivo da importância foi o menor entre todas as dimensões do endomarketing (30,8%), apontando que a empresa deve rever questões como formação, salários e benefícios (Inkotte, 2000). Também no estudo realizado por Fedrigo (2016), a dimensão do endomarketing que exigia maior urgência de revisão foi Custo.

A Tabela 6 traz a legenda e os valores médios em escala percentual, referentes à concordância e à importância de cada elemento, e a conversão para uma escala de 9 pontos, para que seja exposto na matriz de Slack e Lewis (2009) a seguir.

Tabela 7 - Resultados empresa PTX: Dimensão Custo

CUSTO	CONCORDÂNCIA		IMPORTÂNCIA	
A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.	44.4%	4.0	82.5%	7.4
Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores.	42.9%	3.9	76.2%	6.9
Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa.	50.8%	4.6	84.1%	7.6
Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa.	54.0%	4.9	92.1%	8.3
A Empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	55.6%	5.0	87.3%	7.9

Fonte: Elaborado pela autora.

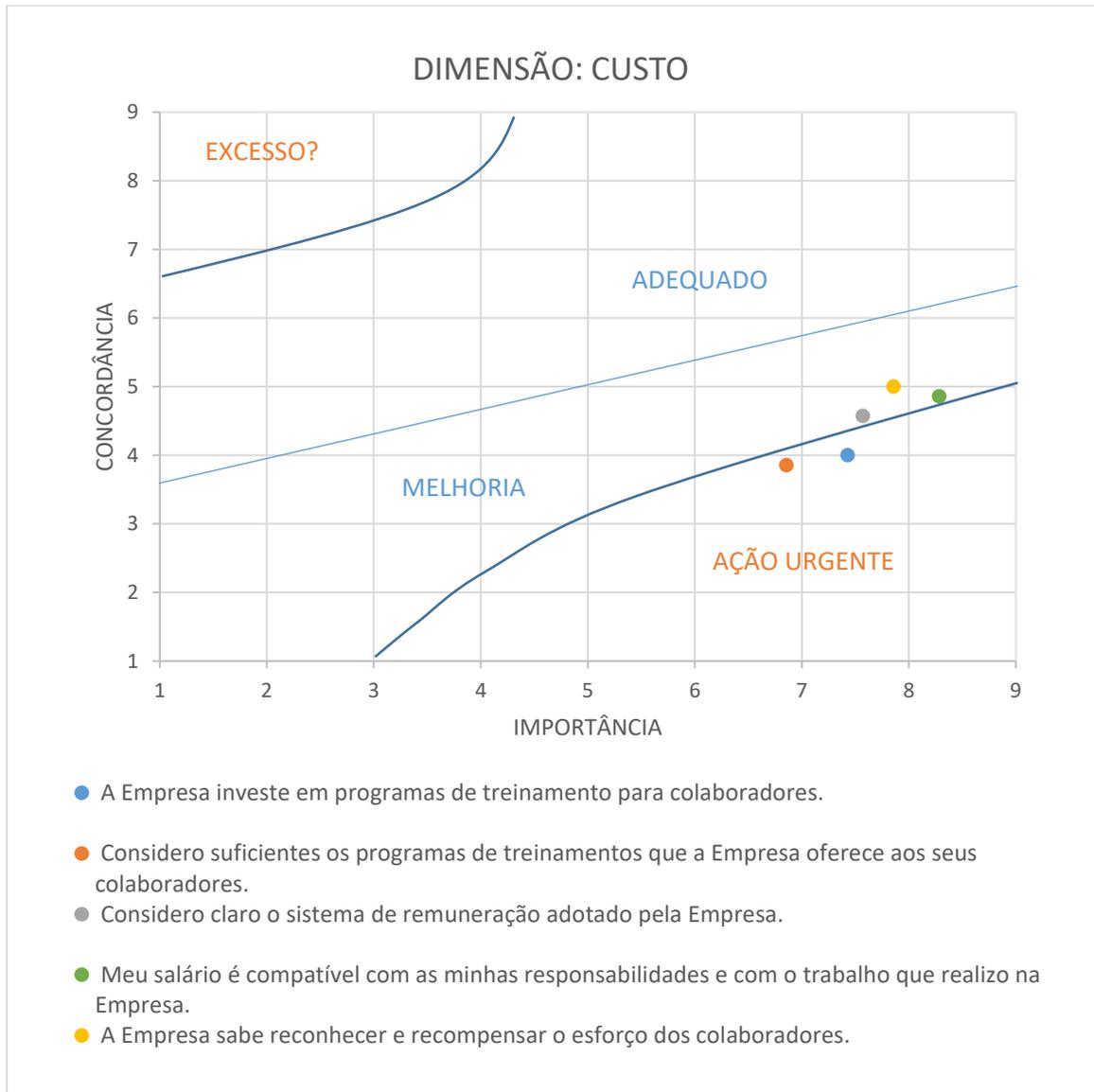
Na dimensão Custo, a variável “Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa” foi indicada com a maior importância pelos participantes (92,1%), porém a concordância foi de apenas 54,0%, demonstrando que a empresa deve revisar o seu programa de salários.

Por outro lado, a variável de menor importância foi “Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores” (76,2%), sendo este também o atributo de menor concordância entre todas as variáveis do endomarketing-mix analisados nesta pesquisa (42,9%), o que desperta um alerta para a questão.

Em termos de concordância, a variável com o melhor resultado refere-se ao reconhecimento e recompensa do esforço dos colaboradores. Ainda assim, este indicador é preocupante, porque representa a percepção de apenas 55,6% dos funcionários.

A Figura 20 expõe os resultados da dimensão Custo conforme a matriz de Slack e Lewis (2009).

Figura 20 - Matriz de Slack e Lewis: Dimensão Custo



Fonte: Elaborado pela autora.

Relativamente à dimensão custo, as variáveis de maior urgência para melhorias foram “A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores” e “Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores”. Nota-se que a insatisfação com a formação insuficiente oferecida pela empresa PTX se repete nas dimensões Custo e Companhia, sinalizando a importância que os funcionários atribuem à formação e a fraqueza da empresa neste sentido. Para obter resultados efetivos, a organização precisa urgentemente investir em mais formação para seus colaboradores, já que desenvolver seus funcionários é uma importante parte do endomarketing. Assim, os colaboradores estarão mais bem informados e preparados para encantar os clientes externos, além de estarem mais satisfeitos e felizes com a empresa, o que também reflete na sua atitude para o trabalho (Brum, 2000, apud Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender, & Savoldi, 2007).

Além disso, as outras três variáveis desta dimensão foram enquadradas na zona de melhoria, próximas à área de urgência, o que representa a gravidade da deficiência da empresa PTX nesta dimensão. Estes resultados demonstram que os funcionários se sentem desvalorizados pela organização, já que o colaborador "(...) percebe que o investimento irrisório em seu bem-estar demonstra sinais de indiferença do empregador" e, então, tende a julgar o valor da empresa com base nos esforços desta em mantê-lo satisfeito (Inkotte, 2000, p. 120).

Na região de melhoria, encontram-se as declarações que se referem à clareza do sistema de remuneração, à compatibilidade do salário com as responsabilidades atribuídas e ao reconhecimento e recompensa dados ao esforço de seus colaboradores. Isto poderia ser melhorado com um programa de remuneração e bonificação claros, estabelecidos conforme um sistema de meritocracia e progressão de carreira. Contudo, observou-se que há uma considerável variação nestas respostas, sendo que a mesma quantidade de participantes respondeu "1 - Discordo Totalmente" (22,2%), "4 - Neutro" (22,2%) e "6 - Concordo Fortemente" (22,2%) à questão "Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa". Da mesma forma, à declaração "Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa", a maioria das respostas divide-se entre "1 - Discordo Totalmente" (22,2%) e "5 - Concordo Parcialmente". Também a variável relativa ao reconhecimento e recompensa do esforço dos colaboradores teve seus resultados majoritariamente divididos entre "2 - Discordo Fortemente" (22,2%), "4 - Neutro" (22,2%) e "6 - Concordo Fortemente" (22,2%), o que indica alguma divergência de opinião entre os participantes e pode sinalizar algum desequilíbrio entre os tratamentos e compensações. Neste sentido, seria pertinente uma revisão ao programa de remuneração e descrição de cargos, com o objetivo de buscar maior equidade, adequação dos salários às responsabilidades exigidas e a motivação daqueles que estão insatisfeitos.

4.1.3 Dimensão Coordenação

Neste componente, Inkotte (2000) refere-se aos responsáveis pela implementação do plano de endomarketing, que têm a função de apresentar e representar a empresa ao colaborador, ser um meio de comunicação e promover ações que fidelizem os clientes internos. As questões que compõem o inquérito nesta dimensão referem-se ao relacionamento, integração e cooperação entre colegas e superiores (Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender, & Savoldi, 2007).

Relativamente à Coordenação, as respostas atingiram ambos os extremos da Escala Likert, em termos de concordância. No que tange à importância dos atributos para a motivação laboral, os resultados variaram desde "4 - Indiferente" até "7 - totalmente importante", destacando a Coordenação como a resposta mínima mais elevada entre as dimensões do endomarketing.

Nesta dimensão, a mediana encontrada foi “7 - Totalmente Importante”, indicando que mais de 50% dos participantes consideram estas variáveis totalmente importantes para a sua motivação laboral. Este indicador foi confirmado com o resultado da moda, isto é, a frequência das respostas, sendo que 65,7% dos participantes indicou que a dimensão Coordenação é “7 - Totalmente Importante”. Este componente também se destaca porque obteve o maior índice acumulado no quadrante positivo, entre “5 - Importante” e “7 - Totalmente Importante”, somando 99,0% dos resultados.

Sob a perspectiva da concordância, Coordenação foi o aspecto do endomarketing-mix que apresentou mais resultados entre “5 - Concordo Parcialmente” e “7 - Concordo Totalmente”, totalizando 78,8% das respostas, dos quais 33,3% concentraram-se no extremo positivo.

Além disso, esta dimensão foi a que apresentou o melhor coeficiente, ao dividir-se o nível de concordância pelo nível de importância de cada variável, demonstrando um equilíbrio entre as ações da empresa e a importância atribuída pelos participantes para a sua motivação laboral (79,6%).

Tabela 8 - Resultados empresa PTX: Dimensão Coordenação

COORDENAÇÃO	CONCORDÂNCIA		IMPORTÂNCIA	
O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom.	85.7%	7.7	98.4%	8.9
Na Empresa, existe a integração entre os colegas.	79.4%	7.1	93.7%	8.4
Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.	84.1%	7.6	93.7%	8.4
O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.	71.4%	6.4	90.5%	8.1
Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.	92.1%	8.3	96.8%	8.7
Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.	77.8%	7.0	98.4%	8.9
Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.	52.4%	4.7	90.5%	8.1
Sinto-me à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.	90.5%	8.1	93.7%	8.4
Considero o meu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.	85.7%	7.7	93.7%	8.4
Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelos meus pares/superiores.	77.8%	7.0	92.1%	8.3
Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.	68.3%	6.1	93.7%	8.4

Fonte: Elaborado pela autora.

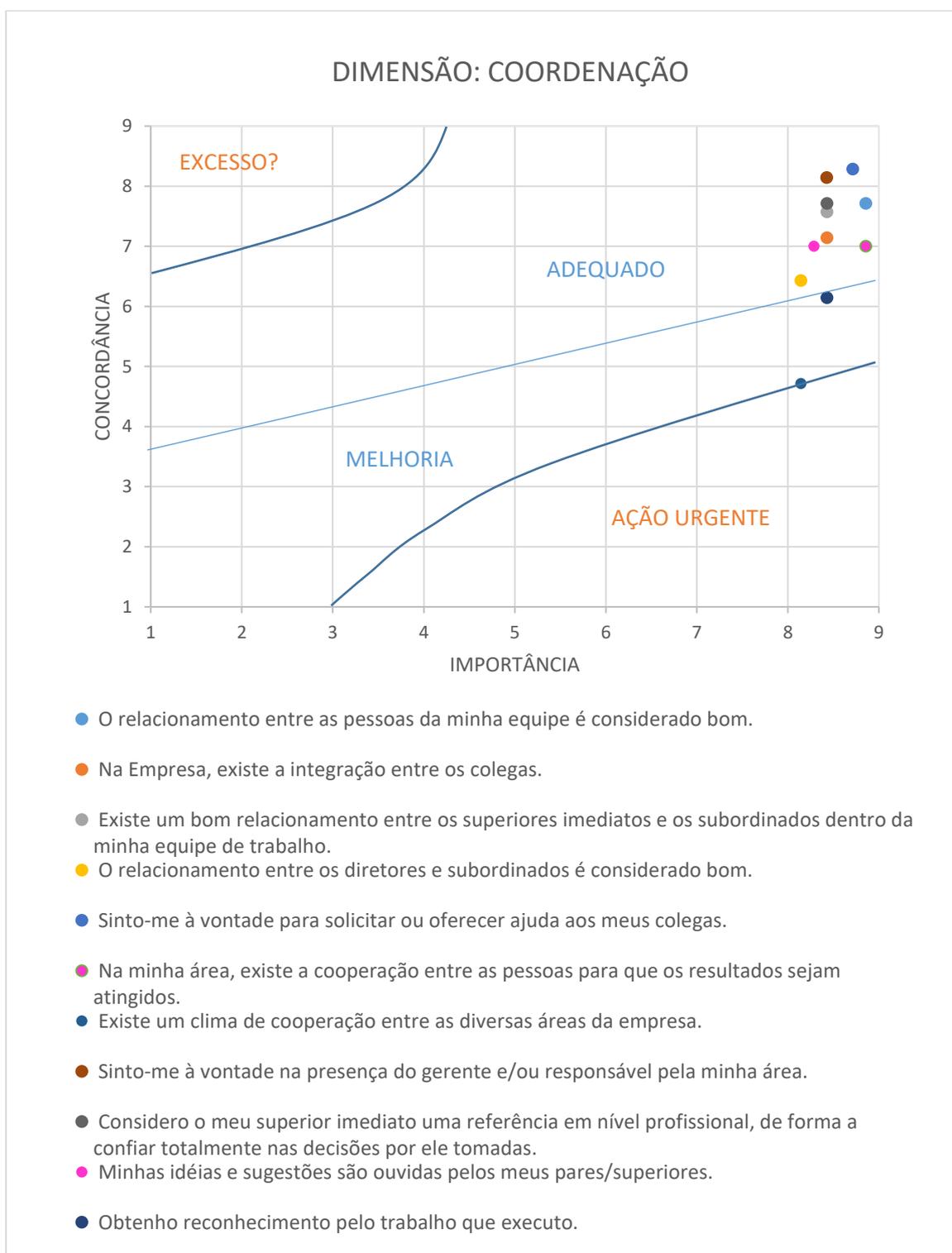
A questão que se destaca pelo menor nível de concordância refere-se ao clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa (52,4%), apesar de ser considerada de grande importância (90,5%). Portanto, a empresa deve promover ações de integração entre os colaboradores de todos os departamentos da companhia, como desafios e atividades de *team building* e outros eventos corporativos.

A variável com maior grau de concordância na dimensão Coordenação é “Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas” (92,1%), também considerada extremamente importante para a motivação laboral (96,8%).

A maior importância para a motivação laboral foi atribuída às declarações “O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom” (98,4%) e “Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos” (98,4%). Apesar de estas questões terem resultados positivos também em termos de concordância (85,7% e 77,8%, respectivamente), nota-se que esta não atinge o mesmo nível da importância e, possivelmente, isto pode tornar-se um problema no futuro.

Os resultados obtidos na Dimensão Coordenação foram relativamente positivos, já que entre as 11 variáveis apresentadas, apenas duas foram enquadradas na área de melhoria da matriz de Slack e Lewis (2009), conforme apresentado a seguir.

Figura 21 - Matriz de Slack e Lewis: Dimensão Coordenação



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta dimensão, o atributo que merece a maior atenção da empresa PTX é “Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa”, por estar enquadrado na área de melhoria, sobre a linha limitante da zona de ação urgente, com 90,5% de importância e apenas 52,4% de

concordância. Esta questão poderia ser melhorada por meio de eventos corporativos e desafios de *team building* que envolvessem todos os departamentos da organização.

A outra variável que requer melhoria é “Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo”, que foi avaliada pelos colaboradores com 93,7% de importância e somente 68,3% de concordância, isto é, satisfação com o cenário atual.

4.1.4 Dimensão Comunicação

Inkotte (2000) define a dimensão Comunicação como o elemento mais visível do programa de endomarketing, responsável pela coleta e disseminação de informações, visando sempre encantar seus colaboradores. Além disso, segundo Simesik (1992, p. 9, apud Inkotte, 2000, p. 130), a comunicação “[...] é o estímulo positivo que leva os empregados à automotivação e à motivação dos outros, na busca da realização de suas atividades, não somente com eficiência, mas também com eficácia e efetividade”.

Em termos de concordância, as respostas variaram desde “1 - Discordo Totalmente” até “7 - Concordo Totalmente”. Por outro lado, sob a perspectiva da importância, as variáveis assumiram respostas mínimas um pouco mais elevadas, apesar de a Dimensão Comunicação ter apresentado a menor resposta mínima, entre as quatro dimensões do endomarketing (2 - Fortemente Sem Importância).

A dimensão Comunicação apresentou resultados bem equilibrados, visto que a resposta mais frequente e a mediana foram 6, em termos de concordância (44,4%) e de importância (51,4%), e o resultado dos quadrantes positivos de ambas as perspectivas é um dos mais elevados (75,0% de concordância para 97,22% de importância).

Na Tabela 9 são expostos os resultados no âmbito da concordância e da importância de cada elemento, sendo os valores médios apresentados em escala percentual e em uma escala de 9 pontos, para que seja posteriormente transposto na matriz de Slack e Lewis (2009)

Tabela 9 - Resultados empresa PTX: Dimensão Comunicação

COMUNICAÇÃO	CONCORDÂNCIA		IMPORTÂNCIA	
Conheço claramente os objetivos e metas da Empresa.	73.0%	6.6	92.1%	8.3
Sou informado constantemente sobre o que acontece na Empresa.	65.1%	5.9	76.2%	6.9
Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.	74.6%	6.7	88.9%	8.0
Acredito que a Empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada com outras empresas.	68.3%	6.1	90.5%	8.1

Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	88.9%	8.0	93.7%	8.4
Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização.	81.0%	7.3	93.7%	8.4
Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	69.8%	6.3	84.1%	7.6
Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.	79.4%	7.1	88.9%	8.0

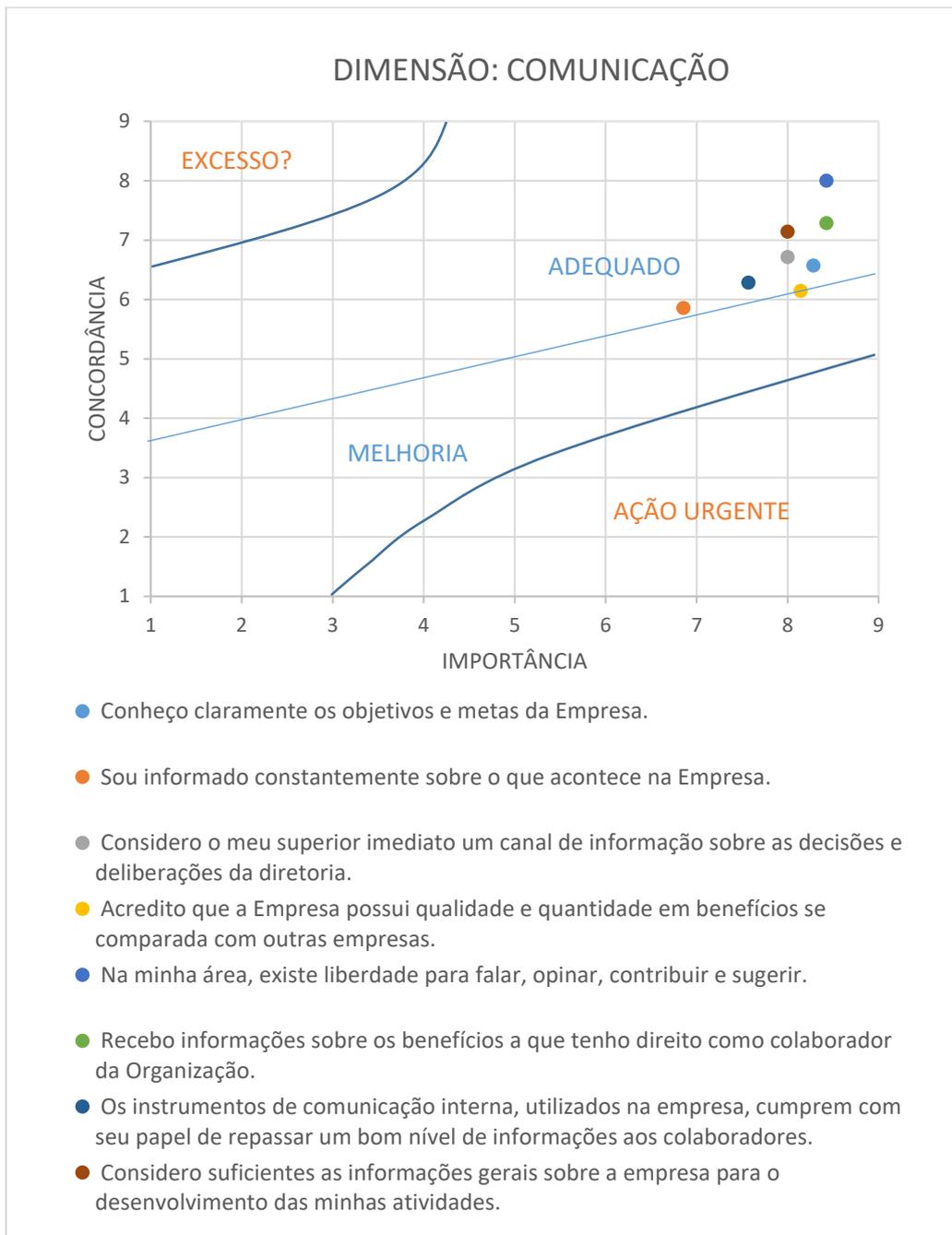
Fonte: Elaborado pela autora.

A variável com o nível de concordância mais baixo nesta dimensão foi “Sou informado constantemente sobre o que acontece na Empresa” (65,1%), mas também recebeu a menor importância, entre os atributos desta dimensão (76,2%). Portanto, a empresa deve esforçar-se mais para promover um bom nível de informação entre seus colaboradores e buscar instrumentos mais efetivos de comunicação, como e-mail, jornal eletrônico, revista interna, intranet e tantos outros disponíveis (Brum, 2010). A comunicação interna é muito importante para “[...] a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas, etc.)” (Pimenta, 2002, p. 58).

Em termos de concordância, o atributo com melhor resultados refere-se à liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir, existente na área de trabalho, com 88,9%. Esta questão também foi uma das consideradas com maior importância para a motivação laboral, com um indicador igual a 93,7%. A outra variável à qual também foi atribuída 93,7% de importância nesta categoria foi “Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização”, porém a concordância foi levemente inferior, atingindo 81,0%.

A dimensão Comunicação foi a que apresentou os melhores resultados dentro do endomarketing-mix, não tendo qualquer variável classificada dentro da região de melhoria na matriz de Slack e Lewis (2009), conforme exibido na figura 22.

Figura 22 - Matriz de Slack e Lewis: Dimensão Comunicação



Fonte: Elaborado pela autora.

A única variável que está posicionada sobre a linha limite de desempenho mínimo e que, portanto, demanda alguma atenção para que não entre na área de melhoria, é “Acredito que a Empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada com outras empresas”, com 90,5% de importância e apenas 68,3%. Este indicador confirma o que já foi concluído com outras questões, relacionadas às dimensões Companhia e Custo.

4.2 Motivações Laborais e Endomarketing

O modelo de associação entre a teoria de Motivações Laborais (Schwartz, 1992, 1994, Tamayo & Schwartz, 1993, apud Tamayo & Paschoal, 2003) e as variáveis do endomarketing (Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender, & Savoldi, 2007) baseou-se no estudo dos conceitos destas teorias e foi desenvolvido de forma indutiva, ou seja, com base em “[...] observação, registro, análise e classificação dos fatos particulares para chegar à confirmação e à generalização universais” (Köche, 2011, p. 62). Contudo, entre os 10 tipos de motivações laborais, apenas oito foram identificados nas questões que compõem o inquérito utilizado nesta pesquisa, não havendo substrato para análise dos tipos motivacionais “hedonismo” e “poder”. Os resultados completos estão disponíveis no Apêndice E.

Ao analisar-se os resultados médios obtidos, em uma escala percentual, notou-se que o tipo de motivação laboral com maior importância atribuída pelos participantes foi Benevolência (95,2%), seguido por Autodeterminação (92,6%) e Conformidade (92,1%). Isto demonstra que os colaboradores se preocupam com o bem-estar do grupo, com a cooperação e assumem uma postura prestativa. Além disso, valorizam a autonomia e a liberdade para expor suas ideias e sugestões, ao mesmo tempo que respeitam normas sociais, organizacionais e hierarquias (Tamayo & Paschoal, 2003; Pasquali & Alves, 2004).

Tabela 10 - Atributos do Endomarketing e Motivações Laborais com Maior Importância

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Motivação Laboral
Altruísmo	Benevolência	Coordenação	Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.	90.5%	95.2%
		Coordenação	Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.	98.4%	
		Coordenação	Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.	96.8%	
Mudança	Autodeterminação	Comunicação	Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	93.7%	92.6%
		Companhia	Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	92.1%	

		Coordenação	Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelos meus pares/superiores.	92.1%	
Estabilidade	Conformidade	Comunicação	Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.	88.9%	92.1%
		Coordenação	Considero o meu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.	93.7%	
		Coordenação	Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.	93.7%	
		Coordenação	O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.	90.5%	
		Coordenação	Sinto-me à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.	93.7%	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que os três atributos que assumiram as maiores médias referem-se a diferentes polos motivacionais, sendo dois deles opostos (mudança x estabilidade), o que torna ainda mais difícil à empresa PTX adaptar suas "(...) ações organizacionais ao perfil motivacional dos trabalhadores, respeitando não somente o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade" (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 48). Além disso, enquanto a benevolência e a conformidade correspondem a interesses coletivos, a autodeterminação está orientada para os interesses individuais (Schwartz, 2007).

Por outro lado, as menores médias foram encontradas nas questões referentes à motivação por meio de estimulação (que poderia ser atingida com formação), à segurança e à tradição.

Mais uma vez, os três atributos são enquadrados em dois polos motivacionais opostos, sendo eles mudança e estabilidade, o que nos remete a interpretações conflitantes quanto às prioridades motivacionais.

Tabela 11 - Atributos do Endomarketing e Motivações Laborais com Menor Importância

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Motivação Laboral
Mudança	Estimulação	Custo	A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.	82.5%	82.5%
		Companhia	A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.	88.9%	
		Custo	Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores.	76.2%	
Estabilidade	Segurança	Companhia	A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora.	74.6%	82.5%
		Companhia	Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.	90.5%	
	Tradição	Comunicação	Conheço claramente os objetivos e metas da Empresa.	92.1%	86.5%
		Custo	Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa.	84.1%	
		Comunicação	Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.	88.9%	
		Comunicação	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	84.1%	
		Comunicação	Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização.	93.7%	
		Comunicação	Sou informado constantemente sobre	76.2%	

			o que acontece na Empresa.		
--	--	--	-------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar-se os resultados médios por polo motivacional, a maior importância foi atribuída aos fatores relacionados ao Altruísmo (92,1%), ao Prestígio (91,3%), à Estabilidade (88,0%) e, por fim, à Mudança (87,6%). Deste modo, ao planejar suas ações de endomarketing, a empresa PTX deve dedicar especial atenção às variáveis relativas ao clima organizacional, ao reconhecimento e às compensações à dedicação dos seus colaboradores (Tamayo & Paschoal, 2003).

4.3 Modelo de Associação entre Motivações Laborais, Endomarketing e Cultura Nacional

Comparando-se as conclusões do *Globe Project* (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009) e os resultados atingidos nas questões relacionadas a cada dimensão, conforme exposto no Modelo de Associação entre Motivações Laborais, Endomarketing e Cultura Nacional (Apêndice B), encontraram-se algumas congruências e algumas divergências. A tabela 12 expõe os resultados médios por dimensão do *Globe Project*, que serão discutidas em maior detalhe a seguir.

Tabela 12 – Resultados médios por dimensão do *Globe Project* na PTX

Dimensões - <i>Globe Project</i>	Importância	Concordância
Coletivismo I	94.4%	75.0%
Orientação para assertividade	94.4%	80.6%
Distância do poder	92.1%	81.3%
Orientação para o futuro	91.3%	76.2%
Orientação humanista	90.5%	77.8%
Orientação para Desempenho	88.5%	58.1%
Aversão à incerteza	87.1%	72.1%
Coletivismo II	80.4%	73.5%

Fonte: Elaborado pela autora.

As questões às quais os colaboradores da PTX, na sua totalidade de cultura portuguesa, atribuem maior importância, referem-se à dimensão Coletivismo I. Isso significa que valorizam os interesses coletivos, a cooperação e a harmonia organizacional. Este resultado conflita com as informações do *Globe Project*, já que segundo este, os portugueses têm uma média tendência no âmbito do coletivismo I (institucional) e II (relativo ao grupo), sendo que dedicam maior lealdade aos grupos informais, do que à organização, precisamente o oposto do que se nota nesta pesquisa.

Segundo o *Globe Project*, a cultura portuguesa apresenta um baixo grau de orientação para a realização ou desempenho, isto é, os esforços e os resultados alcançados pelos funcionários são raramente premiados pela organização (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009). Identificou-se o mesmo nos resultados das questões relativas ao reconhecimento que, apesar de atribuída uma grande importância para a motivação laboral, apresentam o mais baixo nível de concordância. Este indicador demonstra que a organização, de fato, não reconhece e recompensa a dedicação dos seus funcionários na mesma proporção das expectativas que estes sustentam.

Tabela 13 - Orientação para o desempenho na PTX

Dimensão	Questão Analisada	Concordância	Importância
Custo	A Empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	55.6%	87.3%
Coordenação	Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.	68.3%	93.7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro fator em que os resultados encontrados diferem da conclusão do *Globe Project* refere-se à orientação para a assertividade. Enquanto este estudo verificou uma grande importância (94,4%) e um dos maiores graus de concordância (80,6%), o *Globe Project* indica que Portugal demonstra uma média orientação para a assertividade, significando que há oscilação entre passividade e agressividade nas relações interpessoais.

De acordo com o *Globe Project*, Portugal apresenta uma média orientação para o futuro, isto é, as organizações têm uma tendência, apesar de não muito considerável, a valorizar o planeamento a longo prazo. O presente estudo constatou 76,2% de concordância dos participantes com as questões relacionadas a esta dimensão, indicando coerência nos resultados.

Verifica-se, na cultura portuguesa, uma orientação humanista média, com tendência para baixa, representando que os indivíduos são incentivados a manterem um comportamento justo, amigável e altruísta, que levará a um clima organizacional agradável e fraternal. Esta declaração confirmou-se, ao verificar um elevado grau de importância (90,5%) e de concordância (77,8%).

Portugal apresenta uma alta distância de poder, ou seja, a sociedade compreende a existência de desigualdade na distribuição de poder entre indivíduos de um grupo e respeita hierarquias (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009). O mesmo também foi constatado no estudo de Hofstede (Hofstede Insights, s.d.) e neste trabalho, já que a esta dimensão foi atribuído o mais alto grau de concordância (81,3%), indicando que são as questões mais demarcadas e presentes atualmente na organização.

Por outro lado, enquanto o estudo de Hofstede indica que a cultura portuguesa tem alta aversão à incerteza, o *Globe Project* considera que esta aversão é média. Esta dimensão apresentou um dos menores resultados médios em termos de concordância, indicando que as questões relacionadas à aversão à incerteza são média-alta (72,1%).

Ao comparar-se os resultados médios desta pesquisa e o Estudo Intercultural de Hofstede, constataram-se os indicadores a seguir:

Tabela 14 – Resultados médios por dimensão do Estudo Intercultural de Hofstede na PTX

Dimensões culturais - Estudo Intercultural de Hofstede	Importância	Concordância
Distância do Poder	92.1%	81.3%
Masculinidade	91.6%	69.3%
Orientação para o Longo Prazo	91.3%	76.2%
Feminilidade	90.3%	76.3%
Coletivismo	89.2%	67.5%
Aversão à Incerteza	85.9%	72.0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Constatou-se que as questões relativas à distância do poder foram as com maior concordância (81,3%) e importância (92,1%), confirmando os indicadores de Hofstede, que apontam que cidadãos portugueses compreendem a existência de desigualdades na distribuição do poder e respeitam hierarquias na sociedade e em organizações, considerando que quem tem mais poder naturalmente terá maiores benefícios e, possivelmente, maiores responsabilidades e controlo sobre os demais. Além disso, em Portugal, os funcionários apresentam grande dificuldade em expor seu feedback negativo aos seus superiores, pelo que os gestores devem manter-se atentos a pequenos sinais de desmotivação e insatisfação (Hofstede Insights, s.d.).

O estudo de Hofstede caracteriza a cultura portuguesa como coletivista e isto é confirmado ao verificar-se a importância para a motivação laboral (89,2%), atribuída pelos participantes às questões relacionadas a esta dimensão. Isto significa que a preocupação com os interesses do grupo sobrepõe-se aos interesses individuais. Lealdade e comprometimento são características facilmente encontradas neste tipo de sociedade. Em contexto corporativo, relacionamentos entre colegas e superiores são muito importantes e contratações e promoções podem ser afetadas pelas relações pessoais do indivíduo, através de indicações (Hofstede Insights, s.d.).

Com uma pontuação igual a 31, a cultura portuguesa é definida como feminina, já que o consenso é o foco, inclusive em ambiente organizacional. Polarizações e excesso de competitividade não são bem vistos, e os conflitos são resolvidos através de negociação. Funcionários buscam qualidade na sua vida profissional, bem como solidariedade e igualdade entre colegas, além de um gestor acessível, que tome decisões participativas (Hofstede Insights, s.d.). Nesta dimensão, os resultados do presente estudo não foram conclusivos, já que há questões no inquérito que remetem à masculinidade (benefícios, reconhecimento) e outras à

feminilidade (clima organizacional, integração), e os seus indicadores não apresentaram grande afastamento entre si.

A aversão à incerteza é a dimensão que mais fortemente define a cultura portuguesa, com 99 pontos. Isto significa que a sociedade é extremamente conservadora nas suas crenças e comportamento, fortemente adepta a regras, leis e burocracia, e resistente a inovações. Observa-se, também, uma grande preocupação com a pontualidade, a precisão e a seriedade em relação ao trabalho. Segurança é uma questão de extrema importância para a motivação laboral (Hofstede Insights, s.d.). Já entre os colaboradores da empresa PTX, constatou-se uma concordância de 72,0% neste quesito, indicando que a aversão à incerteza não é tão extrema.

Relativamente à orientação para longo ou curto prazo, com 28 pontos, portugueses apresentam um pensamento normativo, baseado na verdade absoluta. Também se percebe o grande respeito às tradições, baixa preocupação com economizar para necessidades futuras e tendência a focar-se em resultados rapidamente atingíveis (Hofstede Insights, s.d.). Contudo, neste trabalho, as questões que fazem referência à orientação para o longo prazo foram classificadas com uma importância média de 91,3%.

A dimensão que define uma cultura como indulgente ou contida indica que portugueses são contidos, com 33 pontos. Isto significa que a cultura portuguesa tende ao cinismo e pessimismo, não dá grande importância a momentos de lazer e controla seus impulsos e desejos, considerando que agir de forma indulgente seria errado de acordo com as normas da sociedade (Hofstede Insights, s.d.). Esta dimensão não foi analisada neste estudo, já que nenhuma das declarações do inquérito utilizado foi enquadrada nestas categorias.

Os resultados médios de todas as questões estão disponíveis no Apêndice F.

5 CONCLUSÕES FINAIS

A partir da revisão da literatura sobre endomarketing, motivação e cultura, foi possível compreender os elementos que envolvem estes temas e usar o conhecimento existente para embasar este estudo e desenvolver o modelo de associação entre as teorias abordadas. O inquérito aplicado nesta pesquisa foi criado por Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttgenbender e Savoldi (2007) a partir do endomarketing-mix proposto por Inkotte (2000). Este autor trouxe as já conhecidas dimensões do mix de marketing para o contexto interno da organização, transformando-as em Companhia, Custo, Coordenação e Comunicação. Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttgenbender e Savoldi (2007), por sua vez, levantaram diversos atributos de cada uma para avaliação da concordância e importância atribuída pelos colaboradores.

Conforme discutido, funcionários motivados tornam-se mais integrados à cultura organizacional, mais comprometidos com os objetivos estabelecidos pela empresa, mais focados à redução de desperdícios e mais fidelizados à organização, trazendo melhor desempenho e maior sucesso para a empresa. Assim, o endomarketing surge como uma importante ferramenta para estimular a motivação laboral e o comprometimento dos colaboradores, reter talentos e obter melhores resultados (Bekin, 2004; Medeiros, Albuquerque, & Marques, 2005; Góes, 2006). Para isto, é importante que a empresa conheça o seu cliente interno, de modo a desenvolver estratégias e ações direcionadas às necessidades, aos desejos e aos interesses individuais, que afetam a motivação dos colaboradores (Nascimento, Ribeiro, & Junqueira, 2008). A cultura nacional, por sua vez, também desempenha um importante papel, já que remete ao modo como uma sociedade pensa e se comporta e, portanto, a motivação do indivíduo é influenciada pelas crenças, valores e costumes da sua cultura nacional (Livermore, 2012; Souza, Castro-Lucas & Torres, 2010).

Os dados coletados permitiram caracterizar a amostra de colaboradores da empresa PTX que participaram da pesquisa, compreender como o endomarketing é utilizado pela organização e apontar os pontos fortes e fracos do programa, bem como sugestões de melhorias. Isto foi possível através da análise da percepção dos funcionários, que indicaram o grau de concordância relativo à aplicação de diversas variáveis do mix de endomarketing. Além disso, os participantes também apontaram o nível de importância e influência na sua motivação de cada um destes atributos. Assim, foram verificadas quais ferramentas do endomarketing possuem maior impacto sobre a sua motivação e merecem, portanto, maior atenção da companhia.

A partir da análise dos resultados obtidos, concluiu-se que as hipóteses H1, H2 e H3 não foram infirmadas:

- H1 A empresa estudada usa ferramentas de endomarketing;
- H2 Os participantes admitem a existência de influência positiva das ferramentas de endomarketing na sua motivação;
- H3 Há espaço para melhorias nos programas de endomarketing atualmente implementados pela empresa estudada;

Concluiu-se que há, de fato, uma forte relação entre endomarketing e motivação, já que a resposta mais frequente no âmbito da importância e influência dos atributos do endomarketing sobre a sua motivação laboral foi “Totalmente Importante” (49,0%) e 95,1% concentraram-se no quadrante positivo, entre “Importante” e “Totalmente Importante”.

Analisando-se cada dimensão individualmente, verificou-se o maior volume de respostas entre “Importante” e “Totalmente Importante” no componente Coordenação (99,0%), seguido pela Comunicação (97,2%), pela Companhia (93,3%) e, por fim, Custo (86,7%).

Em termos de concordância, as respostas variaram entre ambos os extremos em todas as dimensões do endomarketing, desde “1 - Discordo Totalmente” até “7 - Concordo Totalmente”. Por outro lado, sob a perspectiva da importância, as variáveis assumiram respostas mínimas mais elevadas, iniciando em “2 - Fortemente Sem Importância” na dimensão Comunicação, “3 - Parcialmente Sem Importância” nas dimensões Companhia e Custo, e “4 - Indiferente” na dimensão Coordenação.

Ao analisar-se a mediana, a concordância com as declarações relativas à dimensão Custo tiveram os piores resultados, sendo que 50% das respostas atingiram no máximo “4 - Neutro”, já as variáveis da Companhia alcançaram “5 - Concordo Parcialmente” e as dimensões Coordenação e Comunicação chegaram a “6 - Concordo Fortemente”.

Já em termos de importância, verificou-se que nas dimensões Companhia, Custo e Comunicação, em 50% das respostas, os valores assumiram até “6 - Muito Importante”, significando que o restante se encontra acumulado entre “6 - Muito Importante” e “7 - Totalmente Importante”. Na dimensão Coordenação, a mediana encontrada foi “7 - Totalmente Importante”, indicando que mais de 50% dos participantes consideram as variáveis desta dimensão totalmente importantes para a sua motivação laboral.

Estes indicadores são confirmados ao analisar-se os resultados da moda, isto é, a frequência das respostas, sendo que 65,7% dos participantes indicou que a dimensão Coordenação é “7 - Totalmente Importante”. Esta dimensão também se destaca porque obteve o maior índice acumulado no quadrante positivo, entre “5 - Importante” e “7 - Totalmente Importante”, somando 99,0% dos resultados, seguido pela dimensão Comunicação, onde verificou-se 97,2% de respostas positivas. Além disso, a dimensão Coordenação foi a que apresentou o melhor coeficiente, ao verificar-se a relação entre o nível de concordância pelo grau de importância da variável.

Os resultados obtidos na Dimensão Coordenação foram relativamente positivos, já que entre as 11 variáveis apresentadas, apenas duas foram enquadradas na área de melhoria da matriz de Slack e Lewis (2009). Nesta dimensão, o atributo que demanda a maior atenção da empresa PTX é “Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa”, por estar enquadrado na área de melhoria, sobre a linha limitante da zona de ação urgente, com 90,5% de importância e apenas 52,4% de concordância. Esta questão pode ser melhorada por meio de eventos corporativos e desafios de *team building* que envolvam todos os departamentos da organização. A outra variável que requer melhoria é “Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo”, que foi avaliada pelos colaboradores com 93,7% de importância e somente 68,3% de concordância, isto é, satisfação com o cenário atual.

Custo foi a dimensão com menos respostas concentradas em valores positivos e mais em “4 - indiferente” em relação à importância dos fatores para a motivação laboral, com indicadores de 86,7% e 11,1%, respectivamente. Contudo, esta foi a dimensão com maior frequência de respostas negativas em relação à concordância, isto é, a satisfação com o programa atual de endomarketing da organização, com 46,7% das respostas acumuladas entre “1 - Discordo Totalmente” e “3 - Discordo Parcialmente”. Isto indica que, apesar de ser atribuída uma importância levemente menor a estas variáveis, os colaboradores estão consideravelmente insatisfeitos com as ações atuais da organização, apresentando apenas 26,7% de concordância positiva. O indicador obtido ao dividir-se os resultados do quadrante positivo de concordância pelo quadrante positivo da importância foi o menor dentre todas as dimensões do endomarketing (30,8%) e, portanto, a empresa deve rever questões como formação, salários e benefícios (Inkotte, 2000).

Nesta dimensão, as variáveis que demandam maior urgência para melhorias foram “A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores” e “Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores”. Nota-se que a insatisfação com a formação insuficiente oferecida pela empresa PTX se repete nas dimensões Custo e Companhia, sinalizando a importância que os funcionários atribuem à formação e a fraqueza da empresa neste sentido. Investindo no desenvolvimento de seus funcionários, a empresa contará com colaboradores bem informados e preparados para encantar os clientes externos, além de estarem mais satisfeitos e felizes com a organização, o que também refletirá na sua atitude para o trabalho (Brum, 2000, apud Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttenbender, & Savoldi, 2007).

As outras três variáveis, que se referem à clareza do sistema de remuneração, à compatibilidade do salário com as responsabilidades atribuídas e ao reconhecimento e recompensa dados ao esforço dos colaboradores, foram enquadradas na zona de melhoria, próximas à área de urgência, o que representa a gravidade da deficiência da empresa PTX nesta

dimensão. Contudo, percebeu-se alguma divergência de opinião entre os participantes nestas três questões, o que pode sinalizar algum desequilíbrio entre os tratamentos e compensações. Neste sentido, seria pertinente uma revisão aos programas de remuneração e bonificação, conforme um sistema de meritocracia e progressão de carreira, comunicando-os claramente aos colaboradores, com o objetivo de buscar maior equidade, adequação dos salários às responsabilidades exigidas e satisfação dos funcionários. Para mantê-los motivados e reter talentos, a empresa pode implementar um sistema de remuneração variável, que incentivaria e recompensaria os esforços, a criatividade, a inovação e a iniciativa dos colaboradores, e poderia ser feito pela distribuição de ações aos colaboradores, pela remuneração por competência, por planos de previdência social ou por diversos outros métodos.

Por outro lado, a dimensão Comunicação foi a que apresentou os melhores resultados dentro do endomarketing-mix, não tendo qualquer variável classificada dentro da região de melhoria na matriz de Slack e Lewis (2009). Seus resultados foram consideravelmente equilibrados, visto que a resposta mais frequente foi 6, em termos de concordância (44,4%) e de importância (51,4%), e o resultado dos quadrantes positivos de ambas as perspectivas é um dos mais elevados (75,0% de concordância para 97,2% de importância).

Já na dimensão Companhia, os resultados mais frequentes foram “5 - Concordo Parcialmente” (32,2%) e “6 - Concordo Fortemente” (24,4%), relativamente à concordância, ou seja, a satisfação dos funcionários com o cenário atual. Quanto à importância e influência na sua motivação, a resposta mais frequente (45,6%) foi “7 - totalmente importante”, seguida por “6 - muito importante” (32,2%). A variável relacionada ao sentimento de realização com o trabalho executado foi indicada com a maior importância pelos participantes (98,4%), seguida por questões relativas à autonomia (92,1%), benefícios (92,1%) e salários (92,1%). Por outro lado, a variável de menor importância foi “A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora” (74,6%).

Entre os dez quesitos questionados, três foram enquadrados na região de melhoria na matriz de Slack e Lewis (2009), sendo eles relacionados à quantidade de formação que a organização oferece aos seus colaboradores, à satisfação destes com o sistema de remuneração adotado pela empresa, em comparação a outras, e à satisfação com os critérios usados pela organização para promoções internas. Isto pode ser melhorado com a implementação das sugestões apontadas anteriormente, para a dimensão custo, já que o colaborador “(...) percebe que o investimento irrisório em seu bem-estar demonstra sinais de indiferença do empregador” e, então, tende a julgar o produto-empresa com base nos esforços desta em mantê-lo satisfeito (Inkotte, 2000, p. 120).

Por outro lado, verificou-se que a empresa demonstra pontos fortes no que remete ao clima organizacional, à cooperação e ao relacionamento interno entre os membros da organização,

entre colegas e também com superiores, tendo estes aspectos recebido uma ótima avaliação dos colaboradores. Além disso, a autonomia e o sentimento de estabilidade também foram destacados como pontos de alto nível de concordância e importância. Em termos de comunicação, a liberdade para expressar ideias e sugestões e, também, o nível de informação disseminada sobre a organização e sobre os benefícios oferecidos aos colaboradores, foram muito bem avaliados pelos participantes.

Apesar de terem tido a opção de enviar sugestões e comentários, com uma pergunta aberta ao fim do questionário, nenhum dos participantes apresentou qualquer observação adicional.

Ao comparar-se as conclusões do *Globe Project* (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009) e os resultados médios atingidos nas questões relacionadas a cada dimensão, conforme exposto no Modelo de Associação entre Motivações Laborais, Endomarketing e Cultura Nacional (Apêndice B), encontraram-se algumas congruências e algumas divergências.

Os resultados relativos ao Coletivismo I e ao Coletivismo II são de grande divergência, já que o *Globe Project* aponta que os portugueses têm uma média tendência no âmbito do coletivismo I (institucional) e II (relativo ao grupo), sendo que dedicam maior lealdade aos grupos informais, do que à organização, precisamente o oposto do que se nota nesta pesquisa. Na empresa PTX, os resultados apontam o Coletivismo I como uma das dimensões de maior importância (94,4%) e o Coletivismo II a de menor importância para a motivação laboral (80,4%). Desta forma, infirmou-se a Hipótese H7.

Outro fator que os resultados encontrados diferem da conclusão do *Globe Project* refere-se à orientação para a assertividade. Enquanto este estudo verificou uma grande importância (94,4%) e um dos maiores graus de concordância (80,6%), o *Globe Project* indica que Portugal demonstra uma média orientação para a assertividade, significando que há oscilação entre passividade e agressividade nas relações interpessoais. Portanto, também se infirmou a Hipótese H8.

Por outro lado, esta pesquisa confirma a conclusão do *Globe Project*, ao verificar que a cultura portuguesa apresenta um baixo grau de orientação para a realização ou desempenho, não sendo infirmada a Hipótese H9. Este resultado aponta que os esforços e os resultados alcançados pelos funcionários são raramente premiados pela organização (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009). Apesar de atribuída uma grande importância para a motivação laboral, as questões relativas ao reconhecimento apresentam o mais baixo nível de concordância (58,1%), demonstrando que a organização não reconhece e recompensa a dedicação dos seus funcionários na mesma proporção das expectativas que estes sustentam.

De acordo com o *Globe Project*, Portugal apresenta uma média orientação para o futuro, isto é, as organizações têm uma tendência, apesar de não muito considerável, a valorizar o

planeamento a longo prazo. O presente estudo constatou 76,2% de concordância dos participantes com as questões relacionadas a esta dimensão, indicando coerência nos resultados e não infirmo a Hipótese H10.

Verifica-se, na cultura portuguesa, uma orientação humanista média, com tendência para baixa, representando que os indivíduos são incentivados a manterem um comportamento justo, amigável e altruísta, que levará a um clima organizacional agradável e fraternal. Esta declaração confirmou-se, ao verificar um elevado grau de importância (90,5%) e de concordância (77,8%), não infirmo, também, a Hipótese H11.

Segundo o *Globe Project* e o Estudo de Hofstede, Portugal apresenta um alto grau de distância do poder, ou seja, a sociedade compreende a existência de desigualdade na distribuição de poder entre indivíduos de um grupo e respeita hierarquias. Além disso, também é aceito que quem tem mais poder naturalmente terá maiores benefícios e, possivelmente, maiores responsabilidades e controlo sobre os demais. O mesmo também se verificou neste estudo, que não infirmo a Hipótese H12, já que a esta dimensão foi atribuído o mais alto grau de concordância (81,3%), indicando que são as questões mais demarcadas e presentes atualmente na organização. Ao analisar-se os resultados médios desta pesquisa, constatou-se que as questões relativas à distância do poder foram as com maior concordância (81,3%) e importância (92,1%). Hofstede aponta, ainda, que os funcionários portugueses apresentam grande dificuldade em expor seu feedback negativo aos seus superiores, pelo que os gestores devem manter-se atentos a pequenos sinais de desmotivação e insatisfação (Hofstede Insights, s.d.).

Por outro lado, enquanto o estudo de Hofstede indica que a cultura portuguesa tem alta aversão à incerteza (99 pontos), sendo extremamente conservadora nas suas crenças e comportamento, fortemente adepta a regras, leis e burocracia, e resistente a inovações, o *Globe Project* considera que esta aversão é média. Esta dimensão mostrou-se com um dos menores resultados médios em termos de concordância, indicando que a aversão à incerteza é média-alta entre os colaboradores da empresa PTX, e não forte, como indicado na Hipótese H5.

O estudo de Hofstede caracteriza a cultura portuguesa como coletivista e isto é confirmado ao verificar-se a importância para a motivação laboral (89,2%), atribuída pelos participantes às questões relacionadas a esta dimensão. Isto significa que a preocupação com os interesses do grupo sobrepõe-se aos interesses individuais e o relacionamento entre colegas e superiores é muito importante e não infirma a Hipótese H6 (Hofstede Insights, s.d.).

Apesar de o estudo de Hofstede definir a cultura portuguesa como feminina, os resultados do presente estudo não foram conclusivos, já que há questões no inquérito que remetem à masculinidade (benefícios, reconhecimento) e outras à feminilidade (clima organizacional,

integração e cooperação entre colegas), e os seus indicadores não apresentaram grande afastamento entre si. Desta forma, a Hipótese H4 foi infirmada.

Diferentemente do *Globe Project*, Hofstede aponta que os portugueses apresentam um pensamento normativo, grande respeito às tradições, baixa preocupação com economizar para necessidades futuras e tendência a focar-se em resultados rapidamente atingíveis (Hofstede Insights, s.d.). Contudo, neste trabalho, as questões que fazem referência à orientação para o longo prazo foram classificadas com uma importância média de 91,3%.

A dimensão que define uma cultura como indulgente ou contida não foi analisada neste estudo, já que nenhuma das declarações do inquérito utilizado foi enquadrada nestas categorias. Segundo Hofstede, os portugueses são contidos, tendendo ao cinismo e pessimismo, não dando grande importância a momentos de lazer e controlando seus impulsos e desejos, por considerar que agir de forma indulgente seria errado de acordo com as normas da sociedade (Hofstede Insights, s.d.).

Uma das principais limitações deste estudo foi o tamanho da amostra, visto que se basou em uma organização de pequeno porte, com 12 colaboradores e apenas 75% deste universo respondeu ao inquérito, o que dificultou a análise de correlações entre os fatores, conforme desejado inicialmente. Além disso, o método *survey* oferece pouca profundidade sobre o estudo de fenómenos sociais, uma vez que as respostas são limitadas às perguntas e às alternativas previamente definidas pelo pesquisador, e os resultados representam um momento específico do tempo, sem indicar tendências ou possíveis alterações (Gil, 2002).

Por basear-se na percepção dos colaboradores sobre a concordância e a importância das variáveis do endomarketing, pode-se considerar que o estudo tem confiabilidade reduzida, já que “[...] a percepção é subjetiva, o que pode resultar em dados distorcidos. Há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito” (Gil, 2002, pp. 51-52).

O modelo de associação entre a teoria de Motivações Laborais (Schwartz, 1992, 1994, Tamayo & Schwartz, 1993, apud Tamayo & Paschoal, 2003), os fatores do endomarketing (Zamberlan, Froemming, Sparemberger, Büttgenbender, & Savoldi, 2007) e as dimensões da cultura nacional, definidas pelo *Globe Project* (House et al, 1999, 2002, 2004, apud Rebelo de Magalhães, 2009) e do Estudo Intercultural de Hofstede (Hofstede Insights, s.d.), proposto nesta pesquisa, foi baseado no estudo destas teorias e seus conceitos, e desenvolvido de forma indutiva, ou seja, com base em “[...] observação, registro, análise e classificação dos fatos particulares para chegar à confirmação e à generalização universais” (Köche, 2011, p. 62). Este trabalho foi tomado como um pré-teste, onde analisou-se a existência de possíveis incongruências e a necessidade de alterações no modelo suposto. Portanto, ainda deve ser validado em estudos posteriores, de maiores proporções e em diferentes contextos culturais.

Ao analisar-se os resultados obtidos, não se atingiu uma conclusão clara que confirme a associação entre os atributos do endomarketing, os tipos de motivação laboral e a cultura nacional conforme o modelo sugerido. Contudo, considera-se de grande importância a existência de um modelo ou teoria que associe esses três tópicos, dado o contexto global atual, a necessidade de retenção de talentos multiculturais e a constante busca por vantagem competitiva. Por isso, sugere-se um estudo quantitativo direcionado a organizações nacionais ou internacionais de grande porte, a fim de validar o modelo de associação das teorias de endomarketing, motivação laboral e cultura nacional proposto nesta pesquisa e garantir confiança aos resultados.

Recomenda-se, também, o desenvolvimento de estudos similares no futuro, aplicados a empresas portuguesas de maior porte, que poderão ter seus resultados comparados aos obtidos nesta pesquisa, e a análise da correlação entre fatores sociodemográficos e a percepção dos participantes sobre a importância de cada aspecto do endomarketing e das motivações laborais.

Outra interessante linha de pesquisa a ser seguida é a comparação entre diversas empresas nacionais e internacionais, em um estudo sectorial-cruzado, com o objetivo de verificar um possível impacto das diferenças culturais sobre a percepção dos participantes a respeito dos fatores motivacionais e da importância do endomarketing.

A seguir, resumem-se os objetivos específicos propostos neste estudo e onde podem ser encontrados os resultados atingidos.

Tabela 15 – Objetivos Específicos Atingidos

Objetivos Específicos	Resultados atingidos
Revisar a literatura existente sobre endomarketing, motivação e cultura nacional;	Capítulo 2
Sugerir um modelo de associação entre a teoria de Motivações Laborais de Schwartz e Tamayo & Schwartz, os fatores do endomarketing e as dimensões da cultura nacional, definidas pelo <i>Globe Project</i> e pelo Estudo Intercultural de Hofstede;	Apêndice B
Compreender como o endomarketing é utilizado pela empresa estudada, a partir das percepções dos seus funcionários;	Subcapítulo 4.1
Verificar a percepção dos participantes sobre a importância e a influência das ferramentas de endomarketing na sua motivação;	Subcapítulo 4.1
Apontar sugestões de melhorias ao programa de endomarketing da organização, com base nos resultados obtidos;	Subcapítulo 4.1
Identificar qual é a importância atribuída pelos participantes a cada uma das motivações laborais, enquadradas de acordo com os quatro polos motivacionais;	Subcapítulo 4.2

Verificar se o modelo de associação das teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional, proposto neste estudo, é válido;	Subcapítulo 4.3
Comparar os resultados deste estudo aos obtidos no <i>Globe Project</i> e Estudo Intercultural de Hofstede.	Subcapítulo 4.3

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 16 resume as hipóteses propostas neste estudo e as conclusões atingidas sobre cada uma.

Tabela 16 – Hipóteses e Conclusões

Hipótese		Conclusões atingidas
H1	A empresa estudada usa ferramentas de endomarketing;	Não-infirmada
H2	Os participantes admitem a existência de influência positiva das ferramentas de endomarketing na sua motivação;	Não-infirmada
H3	Há espaço para melhorias nos programas de endomarketing atualmente implementados pela empresa estudada;	Não-infirmada
H4	As variáveis do endomarketing associadas à feminilidade apresentam uma importância maior do que aquelas relacionadas à masculinidade, visto que segundo Hofstede a cultura nacional portuguesa apresenta características que são universalmente reconhecidas como femininas;	Infirmada
H5	Os participantes reconhecem uma grande importância nas questões relacionadas à aversão à incerteza, forte marca da cultura nacional portuguesa, de acordo com Hofstede;	Infirmada
H6	Percebe-se forte preocupação com o coletivo, sobrepondo-se aos interesses individuais, e o relacionamento entre colegas e superiores é muito importante, conforme apontado por Hofstede;	Não-infirmada
H7	Os portugueses apresentam uma tendência média no âmbito do coletivismo I (institucional) e II (relativo ao grupo), conforme apontado pelo <i>Globe Project</i> ;	Infirmada
H8	Colaboradores de cultura nacional portuguesa demonstram uma média orientação para a assertividade, oscilando entre passividade e agressividade nas relações interpessoais, de acordo com o <i>Globe Project</i> ;	Infirmada
H9	A cultura portuguesa apresenta um baixo grau de orientação para a realização ou desempenho, isto é, os esforços e os resultados alcançados pelos funcionários são raramente premiados pela organização, conforme indica o <i>Globe Project</i> ;	Não-infirmada
H10	A cultura nacional portuguesa apresenta uma média orientação para o futuro, isto é, as organizações tendem a valorizar o planeamento a longo prazo;	Não-infirmada
H11	Verifica-se, na cultura portuguesa, uma orientação humanista média, representando que os indivíduos tendem a um comportamento justo, amigável e altruísta, que levará a um clima organizacional agradável e fraternal;	Não-infirmada
H12	Percebe-se um alto grau de distância do poder, ou seja, a sociedade compreende a existência de desigualdade na	Não-infirmada

	distribuição de poder entre indivíduos de um grupo e respeita hierarquias, segundo o <i>Globe Project</i> e o Estudo de Hofstede.	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, conclui-se este estudo respondendo-se às perguntas que guiaram a pesquisa:

Como o endomarketing é utilizado pela empresa estudada e qual é a sua relação com a motivação dos funcionários? A partir dos resultados obtidos, concluiu-se que a empresa PTX aplica ações de endomarketing e que seus colaboradores atribuem às variáveis apresentadas uma grande importância para a sua motivação laboral, apesar de não estarem satisfeitos com o quadro atual relativo a alguns destes atributos. Através da matriz de desempenho Slack e Lewis (2009), foi possível analisar cada dimensão do endomarketing e apontar as variáveis que demandam melhoria ou ação urgente, ou que, por outro lado, estão adequadas ou em excesso, baseando-se na comparação da concordância e da importância para a motivação.

A dimensão Coordenação teve apenas duas variáveis enquadradas na área de melhoria da matriz de Slack e Lewis (2009), sendo estas referentes à cooperação entre as diversas áreas da organização e ao reconhecimento do colaborador pelo trabalho executado.

Na dimensão Companhia, as variáveis relacionadas à quantidade de formação oferecida pela organização, à satisfação dos colaboradores com o sistema de remuneração adotado, em comparação a outras empresas, e à satisfação com os critérios usados para promoções internas foram enquadradas na região de melhoria na matriz de Slack e Lewis (2009).

A dimensão Custo foi a que apresentou o pior desempenho, já que três variáveis foram enquadradas na zona de melhoria e outras duas na área que demanda ação urgente. Notou-se uma grande insatisfação com a formação insuficiente oferecida pela empresa PTX, além da necessidade de revisão ao seu programa de remuneração, visando maior equidade, adequação dos salários às responsabilidades exigidas e clareza na comunicação.

Por outro lado, a dimensão Comunicação foi a que apresentou os melhores resultados dentro do endomarketing-mix, não tendo qualquer variável classificada dentro da região de melhoria na matriz de Slack e Lewis (2009).

Verificou-se, também, que a empresa demonstra pontos fortes no que remete ao clima organizacional, à cooperação e ao relacionamento interno entre os membros da organização, entre colegas e também com superiores, tendo estes aspectos recebido uma ótima avaliação dos colaboradores. Além disso, a autonomia e o sentimento de estabilidade também foram destacados como pontos de alto nível de concordância e importância. Em termos de comunicação, a liberdade para expressar ideias e sugestões e, também, o nível de informação disseminada sobre a organização e sobre os benefícios oferecidos aos colaboradores, foram muito bem avaliados pelos participantes.

É possível relacionar as teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional? Dada a competitividade global, reter talentos tornou-se fundamental para uma organização obter melhores resultados. Para isso, as empresas devem estar atentas e desenvolver ações orientadas à satisfação, à motivação e ao comprometimento dos seus colaboradores. Contudo, estes fatores são influenciados pela cultura nacional dos funcionários, já que se baseiam em valores, necessidades e interesses particulares. Dessa forma, é de grande importância o desenvolvimento de um modelo de associação entre as teorias de motivação laboral, endomarketing e cultura nacional, como proposto no Apêndice B deste estudo. Este modelo pode auxiliar as empresas a conhecerem as necessidades e os desejos dos seus clientes internos e, assim, poderão buscar as melhores práticas para fidelizá-los. Este trabalho foi tomado como um pré-teste, onde analisou-se a existência de possíveis incongruências e a necessidade de alterações no modelo suposto. Portanto, ainda deve ser validado em estudos posteriores, de maiores proporções e em diferentes contextos culturais.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, F. L., Rocha, R. A., & Oliveira, L. C. (2002). Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (pp. 1-8). Curitiba: ABEPRO.
- Andrade, M. M. (2011). Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 560.
- Batista, A. d., Souza, D. M., Brito, L. C., Santos Neto, P. N., & Matos, R. T. (2005). *Resultados obtidos com a implementação de ferramentas e estratégias de endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa PERSITEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA no período de janeiro a junho de 2005*. (Monografia de Pós-graduação em Administração não editada). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bohnenberger, M. C., & Pinheiro, I. (jul./ago. de 2002). Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. *REAd: revista eletrônica de administração*, 8(28), 1-24.
- Brum, A. d. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. d. (2003). *Um olhar sobre o Marketing Interno* (3 ed.). Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. d. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2 ed.). New York: Oxford University Press.
- Carvalho, D. C. (2006). *O endomarketing como fator de motivação nas empresas*. (Monografia de Bacharelado em Comunicação Social não editada). UniCEUB - Centro Universitário de Brasília, Brasília.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cervi, C., & Froemming, L. M. (2017). Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 114-136.
- Chiavenato, I. (2001). *Teoria Geral da Administração* (6 ed., Vol. 1). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria Geral da Administração* (6 ed., Vol. 2). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Costa, P. R., Porto, G. S., & Feldhaus, D. (2010). Gestão da cooperação empresa-universidade: o caso de uma multinacional brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 100-121.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8 ed.). Lisboa: Editora RH.
- da Costa, R. R., & Zacarias, J. H. (2012). Endomarketing como ferramenta motivacional: Estudo de caso "Empresa X". *e-RAC*, 2(1), 1-24.
- da Silva, A. K., Moreira, E. C., & Duarte, E. N. (2000). Aplicação de técnica de endomarketing em biblioteca universitária. *Informação & Sociedade: Estudos*, 10(2), 1-8.
- Dias, J. G. (2008). *Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial*. São Paulo: LivroPronto.
- Fedriço, E. C. (2016). *Dimensões do endomarketing e satisfação no trabalho: percepções de funcionários públicos de Campo Mourão/Paraná*. (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública). Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Floriano, M. D., & Silva, A. H. (2018). Endomarketing em instituições de ensino superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(3), 256-280.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Góes, A. M. (2006). *Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional*. (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Gomes, T. C., Weber, D., Andrade, T. D., & Estivaleta, V. D. (2012). Comprometimento Organizacional e Endomarketing: Um estudo em uma empresa do setor de transporte. *XV SEMEAD* (pp. 1-17). São Paulo: FEA USP.
- Greener, S. (2008). *Business research methods*. [s.l.]: BookBoon.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: to be efficient and to be human*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Hofstede Insights. (s.d.). Country Comparison: Portugal. Helsinki, Finland. Obtido em 12 de Julho de 2019, de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3 ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. (Dissertação de Mestrado não editada, Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2009). Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41-58.
- Köche, J. C. (2011). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Laraia, R. d. (2006). *Cultura: um conceito antropológico* (19 ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Leach, E. (1989). Cultura/Culturas. Em *Enciclopédia Einaudi* (Vol. 5, pp. 1-42). Lisboa: Anthropos — Homem.
- Livermore, D. (2012). *Liderar con inteligencia cultural: El nuevo secreto para el éxito*. Nashville: Grupo Nelson Inc.
- Martins, G. d. (2008). *Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- McLeod, S. A. (2018). *Maslow's hierarchy of needs*. Obtido em 16 de January de 2019, de Simply Psychology: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Medeiros, C. A. (2003). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. (Tese de Doutorado não editada, Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Medeiros, C. A., Albuquerque, L. G., & Marques, G. M. (2005). Componentes do Comprometimento Organizacional e Desempenho: Identificando uma estrutura de relacionamentos. *4th Iberoamerican Academy of Management Conference* (pp. 1-15). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Meller-da-Silva, F., Morais, A. A., Sampaio, V. d., & Kaetsu, S. T. (2017). Percepção do cliente interno sobre as práticas de endomarketing: Estudo em uma indústria de confecção. *Revista Espacios*, 38(18), 19-35.
- Moresi, E. A., & Mendes, S. P. (2010). Knowledge sharing in corporate portals. *Transinformacao*, 22(1), 19-32.
- Nascimento, A. R., Ribeiro, D. C., & Junqueira, E. R. (2008). Estado da Arte da Abordagem Comportamental da Contabilidade. *8º Congresso Usp de Controladoria e Contabilidade* (pp. 1-16). São Paulo: Êxito.
- Oliveira, A. A., Aquino, M. d., & Silva, W. T. (2016). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *REVISTA E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 2(1), 1-18.
- Pasquali, L., & Alves, A. R. (2004). Validação do Portraits Questionnaire – PQ de Schwartz para o Brasil. *Avaliação Psicológica*, 3(2), 73-82.
- Pimenta, M. A. (2002). *Comunicação Empresarial*. Campinas: Editora Alínea.

- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches* (3 ed.). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.
- Rebello de Magalhães, C. M. (jul-set de 2005). A atitude como linha de ação do Endomarketing. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4(3), pp. 82-90.
- Rebello de Magalhães, C. M. (2009). *Responsabilidade social e regulada no sector metalomecânico brasileiro e português: Um estudo comparativo à luz da cultura*. (Tese de Doutorado não editada, Doutorado em Ciências Empresariais). Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão, Braga.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Roesch, S. M. (2012). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Santos, A. C., & Reyes Junior, E. d. (2013). A influência do endomarketing na motivação dos colaboradores para a responsabilidade social. *IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 1-20). Rio de Janeiro: CNEG.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schwartz, S. H. (2007). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. Em R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva, *Measuring attitudes cross-nationally: Lessons from the European Social Survey*. (pp. 161-193). Londres: Sage.
- Siakas, K. V., & Georgiadou, E. (2000). A new typology of national and organisational cultures to facilitate software quality management. *The fifth International conference on Software Process Improvement-Research into Education and training, INSPIRE*. (pp. 213-226). London: The British Computer Society. Obtido em 25 de março de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Kerstin_Siakas/publication/228643716_A_new_typology_of_national_and_organisational_cultures_to_facilitate_software_quality_management/links/0fcfd50cb194b68a15000000.pdf
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4 ed.). Florianópolis: UFSC.
- Silvério, J. D., & Estender, A. C. (2014). Gestão Mercadológica: Endomarketing como Motivação na Organização. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (pp. 1-9). Resende - RJ: SEGeT.
- Slack, N., & Lewis, M. (2009). *Estratégia de Operações* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Souza, E. C., Castro-Lucas, C., & Torres, C. V. (2010). Cultura, Práticas Sociais e Inovação: três conceitos associados. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-17). Rio de Janeiro: EnANPAD.

- Tamayo, A., & Paschoal, T. (out-dez de 2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *RAC*, 7(4), pp. 33-54.
- Varjão, D. M., Lemos, B. B., & Peixoto, R. C. (2016). Endomarketing como Estratégia de Motivação. *Anais do 3º Fórum Regional de Administração* (pp. 33-39). Paulo Afonso-Bahia: Faculdade Sete de Setembro.
- Vergara, S. C. (2010). *Métodos de Pesquisa em Administração* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (4 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zamberlan, L., Froemming, L. M., Sparemberger, A., Büttenbender, P. L., & Savoldi, Z. (2007). A Percepção do Cliente Interno como Subsídio para a Gestão: uma Avaliação do Endomarketing em uma Cooperativa Agropecuária. *XXXI Encontro da ANPAD* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: EnAnpad.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. [s.l.]: Cengage Learning.

APÊNDICE A - INQUÉRITO

ORIENTAÇÕES

Este estudo foi desenvolvido pela mestranda Amanda Jéssica Backes, como dissertação para obter o título de Mestre em Gestão pela Universidade Lusófona do Porto. Pretende-se entender como o endomarketing é utilizado em uma empresa portuguesa de pequeno porte, da área de e-commerce de soluções integradas para banho, e verificar sua relação com a motivação de seus funcionários. Portanto, a sua honesta opinião é extremamente importante para o desenvolvimento e sucesso desta pesquisa. Seu nome não será divulgado, pois a única intenção deste questionário é analisar os dados coletados.

Por favor, responda ao seguinte questionário com total honestidade e sem hesitação. Caso precise de mais esclarecimentos sobre esta pesquisa, estarei totalmente disponível em amanda.jbackes@gmail.com. Agradeço antecipadamente pela sua cooperação e participação.

QUESTIONÁRIO - PARTE I

6.

1. **Género:**

- Masculino
- Feminino

2. **Nacionalidade:**

- Portuguesa
- Outra: _____

3. **Faixa Etária:**

- até 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- de 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

4. **Número de membros do agregado familiar**

- 01
- 02
- 03
- 04 ou mais

5. **Qualificação:**

- Ensino Primário
- Ensino Secundário
- Bacharelato / Licenciatura / 1º Ciclo
- Pós-Graduação / MBA / Mestrado / 2º Ciclo
- Doutoramento / 3º Ciclo

6. **Ocupação:**

- Analista de exportação
- Trader* / Representante de Vendas
- Gerente / Diretor
- Designer de Produto
- Gestor de Compras
- Outro: _____

7. **Rendimento pessoal:**

- Até EUR 1,000.00/mês
- De EUR 1,000.01 a EUR 3,000.00/mês
- De EUR 3,000.01 a EUR 6,000.00/mês
- De EUR 6,000.01 a EUR 10,000.00/mês
- Mais de EUR 10,000.00/mês

QUESTIONÁRIO - PARTE II

Leia as declarações abaixo e marque na primeira coluna o grau de concordância e na segunda coluna o grau de importância que atribui a cada questão, conforme a seguinte escala:

- **CONCORDÂNCIA: considere a realidade atual na empresa onde trabalha**

- 1: discordo totalmente
- 2: discordo fortemente
- 3: discordo parcialmente
- 4: neutro
- 5: concordo parcialmente
- ▼ 6: concordo fortemente
- + 7: concordo totalmente

- **IMPORTÂNCIA: importância e influência de cada declaração na sua motivação para o trabalho**

- 1: totalmente sem importância
- 2: fortemente sem importância
- 3: parcialmente sem importância
- 4: indiferente
- 5: importante
- ▼ 6: muito importante
- + 7: totalmente importante

COMPANHIA		CONCORDÂNCIA	IMPORTÂNCIA NA SUA MOTIVAÇÃO
1	Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
2	Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
3	Estou satisfeito com os critérios utilizados para promoções internas.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
4	Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
5	A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
6	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos por minha empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
7	Comparando com outras organizações, acredito que a Empresa possui um bom sistema de remuneração.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
8	A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
9	A Empresa preocupa-se em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
10	A Empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()

CUSTO		CONCORDÂNCIA	IMPORTÂNCIA NA SUA MOTIVAÇÃO
1	A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
2	Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
3	Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
4	Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
5	A Empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()

COORDENAÇÃO		CONCORDÂNCIA	IMPORTÂNCIA NA SUA MOTIVAÇÃO
1	O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
2	Na Empresa, existe a integração entre os colegas.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
3	Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
4	O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
5	Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
6	Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
7	Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
8	Sinto-me à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
9	Considero o meu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
10	Minhas idéias e sugestões são ouvidas pelos meus pares/superiores.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
11	Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()

	COMUNICAÇÃO	CONCORDÂNCIA	IMPORTÂNCIA NA SUA MOTIVAÇÃO
1	Conheço claramente os objetivos e metas da Empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
2	Sou informado constantemente sobre o que acontece na Empresa.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
3	Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
4	Acredito que a Empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada com outras empresas.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
5	Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
6	Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
7	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()
8	Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()	1() 2() 3() 4() 5() 6() 7()

Mais alguma observação a acrescentar?

**APÊNDICE B - MODELO DE ASSOCIAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÕES LABORAIS,
ENDOMARKETING E CULTURA NACIONAL**

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - <i>Globe Project</i>	Dimensões Culturais - <i>Estudo Intercultural de Hofstede</i>	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas
Altruísmo	Benevolência	Coletivismo I / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.
Altruísmo	Benevolência	Coletivismo I / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.
Altruísmo	Benevolência	Coletivismo I / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.
Altruísmo	Universalismo	Orientação Humanista / Coletivismo II	Feminilidade / Coletivismo	Companhia	A Empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.
Altruísmo	Universalismo	Orientação Humanista / Coletivismo II	Feminilidade / Coletivismo	Companhia	A Empresa preocupa-se em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.
Altruísmo	Universalismo	Orientação Humanista / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	Na Empresa, existe a integração entre os colegas.
Altruísmo	Universalismo	Orientação Humanista / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom
Estabilidade	Conformidade	Distância do Poder / Aversão à Incerteza	Distância do Poder / Aversão à Incerteza	Comunicação	Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - <i>Globe Project</i>	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural de Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas
Estabilidade	Conformidade	Distância Do Poder	Distância Do Poder	Coordenação	Considero o meu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.
Estabilidade	Conformidade	Orientação Humanista / Distância Do Poder	Distância Do Poder / Feminilidade	Coordenação	Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.
Estabilidade	Conformidade	Orientação Humanista / Distância Do Poder	Distância Do Poder / Feminilidade	Coordenação	O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.
Estabilidade	Conformidade	Distância Do Poder	Distância Do Poder	Coordenação	Sinto-me à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.
Estabilidade	Segurança	Coletivismo II / Aversão à Incerteza	Feminilidade / Aversão à Incerteza	Companhia	A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora.
Estabilidade	Segurança	Aversão à Incerteza / Orientação Para o Futuro	Aversão à Incerteza / Orientação Para o Longo Prazo	Companhia	Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.
Estabilidade	Tradição	Aversão à Incerteza / Orientação Para o Futuro	Aversão à Incerteza / Orientação Para o Longo Prazo	Comunicação	Conheço claramente os objetivos e metas da Empresa.
Estabilidade	Tradição	Aversão à Incerteza / Orientação Para Desempenho	Aversão à Incerteza	Custo	Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa.
Estabilidade	Tradição	Aversão à Incerteza	Aversão à Incerteza	Comunicação	Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.
Estabilidade	Tradição	Aversão à Incerteza	Aversão à Incerteza	Comunicação	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa,

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - <i>Globe Project</i>	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural de Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas
					cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.
Estabilidade	Tradição	Aversão à Incerteza	Aversão à Incerteza	Comunicação	Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização.
Estabilidade	Tradição	Aversão à Incerteza	Aversão à Incerteza	Comunicação	Sou informado constantemente sobre o que acontece na Empresa.
Mudança	Autodeterminação	Orientação Para Assertividade	Masculinidade	Comunicação	Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.
Mudança	Autodeterminação	Orientação Para Assertividade	Masculinidade	Companhia	Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.
Mudança	Autodeterminação	Orientação Para Assertividade / Coletivismo I	Masculinidade	Coordenação	Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelos meus pares/superiores.
Mudança	Estimulação	Orientação Para Desempenho	Coletivismo	Custo	A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.
Mudança	Estimulação	Orientação Para Desempenho	Coletivismo	Companhia	A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.
Mudança	Estimulação	Orientação Para Desempenho	Coletivismo	Custo	Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores.
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Custo	A Empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Coordenação	Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Comunicação	Acredito que a Empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada com outras empresas.

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - <i>Globe Project</i>	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural de Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Companhia	Comparando com outras organizações, acredito que a Empresa possui um bom sistema de remuneração.
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Companhia	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos por minha empresa.
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Companhia	Estou satisfeito com os critérios utilizados para promoções internas.
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Custo	Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa.
Prestígio	Realização	Aversão à Incerteza / Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Companhia	Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.

APÊNDICE C – CODIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS E RESPOSTAS

PARTE I		
QUESTIONAMENTO	RESPOSTAS	CODIFICAÇÃO RESPOSTAS
Género	Feminino	1
	Masculino	2
Nacionalidade	Portuguesa	1
	Outra	2
Faixa Etária	Até 30 anos	1
	De 31 a 40 anos	2
	De 41 a 50 anos	3
Número de membros do agregado familiar	1	1
	2	2
	3	3
	04 ou mais	4
Qualificação	Ensino Médio / Ensino Secundário	1
	Bacharelado / Licenciatura / 1º Ciclo	2
	Pós-Graduação / MBA / Mestrado / 2º Ciclo	3
Ocupação	Assistente / Analista	1
	Gerente / Diretor	2
	Designer de Produto	3
	Gestor de Compras	4
	Trader / Representante de Vendas	5
Rendimento pessoal	Até EUR 1,000.00/mês	1
	De EUR 1,000.01 a EUR 3,000.00/mês	2
	De EUR 3,000.01 a EUR 6,000.00/mês	3

PARTE II			
DIMENSÃO DO ENDOMARKETING	ATRIBUTO	CODIFICAÇÃO CONCORDÂNCIA	CODIFICAÇÃO IMPORTÂNCIA
COMPANHIA	Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	COMP1_C	COMP1_I
	Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.	COMP2_C	COMP2_I
	Estou satisfeito com os critérios utilizados para promoções internas.	COMP3_C	COMP3_I
	Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.	COMP4_C	COMP4_I
	A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.	COMP5_C	COMP5_I
	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos por minha empresa.	COMP6_C	COMP6_I

	Comparando com outras organizações, acredito que a Empresa possui um bom sistema de remuneração.	COMP7_C	COMP7_I
	A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora.	COMP8_C	COMP8_I
	A Empresa preocupa-se em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.	COMP9_C	COMP9_I
	A Empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	COMP10_C	COMP10_I
CUSTO	A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.	CUST1_C	CUST1_I
	Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores.	CUST2_C	CUST2_I
	Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa.	CUST3_C	CUST3_I
	Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa.	CUST4_C	CUST4_I
	A Empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	CUST5_C	CUST5_I
COORDENAÇÃO	O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom.	COORD1_C	COORD1_I
	Na Empresa, existe a integração entre os colegas.	COORD2_C	COORD2_I
	Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.	COORD3_C	COORD3_I
	O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.	COORD4_C	COORD4_I
	Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.	COORD5_C	COORD5_I
	Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.	COORD6_C	COORD6_I
	Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.	COORD7_C	COORD7_I
	Sinto-me à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.	COORD8_C	COORD8_I
	Considero o meu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.	COORD9_C	COORD9_I

	Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelos meus pares/superiores.	COORD10_C	COORD10_I
	Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.	COORD11_C	COORD11_I
COMUNICAÇÃO	Conheço claramente os objetivos e metas da Empresa.	COM1_C	COM1_I
	Sou informado constantemente sobre o que acontece na Empresa.	COM2_C	COM2_I
	Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.	COM3_C	COM3_I
	Acredito que a Empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada com outras empresas.	COM4_C	COM4_I
	Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	COM5_C	COM5_I
	Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização.	COM6_C	COM6_I
	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	COM7_C	COM7_I
	Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.	COM8_C	COM8_I

APÊNDICE D – ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS

Variável	Classificação da Variável	Mediana	Mínimo	Máximo	Moda	Quadrante negativo (1-3)	Neutro	Quadrante positivo (5-7)	Concordância / Importância (Quadrante positivo)
Gênero	Qualitativa Nominal				55.56% 1				
Nacionalidade	Qualitativa Nominal				100% 1				
Ocupação	Qualitativa Nominal				33.33% 1, 22.22% 2, 22.22% 3				
Faixa Etária	Qualitativa Ordinal	2	1	3	77.78% 2				
Número de membros do agregado familiar	Qualitativa Ordinal	2	1	4	33.33% 1 e o restante distribui-se igualmente entre as variáveis				
Qualificação	Qualitativa Ordinal	2	1	3	66.67% 2, 22.22% 3, 11.11% 1				
Rendimento pessoal	Qualitativa Ordinal	2	1	3	44.44% 1, 44.44% 2				
COMP_C	Qualitativa Ordinal	5	1	7	32.22% 5, 24.44% 6, 14.44% 7	17.78%	11.11%	71.10%	
COMP_I	Qualitativa Ordinal	6	3	7	45.56% 7, 32.22% 6, 15.56% 5	1.11%	5.56%	93.34%	76.17%
COMP1_C	Qualitativa Ordinal	6	5	7	44.44% 6, 44.44% 7				

Variável	Classificação da Variável	Mediana	Mínimo	Máximo	Moda	Quadrante negativo (1-3)	Neutro	Quadrante positivo (5-7)	Concordância / Importância (Quadrante positivo)
COMP1_I	Qualitativa Ordinal	6	6	7	55.56% 6, 44.44% 7				
COMP2_C	Qualitativa Ordinal	5	3	7	33.33% 5, 33.33% 6				
COMP2_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	88.89% 7				
COMP3_C	Qualitativa Ordinal	5	1	6	44.44% 5				
COMP3_I	Qualitativa Ordinal	6	4	7	55.56% 6				
COMP4_C	Qualitativa Ordinal	5	4	7	33.33% 5, 33.33% 7				
COMP4_I	Qualitativa Ordinal	7	5	7	55.56% 7				
COMP5_C	Qualitativa Ordinal	4	1	7	22.22% 1, 22.22% 5				
COMP5_I	Qualitativa Ordinal	7	4	7	55.56% 7				
COMP6_C	Qualitativa Ordinal	5	1	7	33.33% 5, 33.33% 6				
COMP6_I	Qualitativa Ordinal	7	5	7	55.56% 7				
COMP7_C	Qualitativa Ordinal	4	2	6	22.22% 2, 22.22% 4, 22.22% 5, 22.22% 6				
COMP7_I	Qualitativa Ordinal	7	5	7	66.67% 7				
COMP8_C	Qualitativa Ordinal	5	4	6	55.56% 5				
COMP8_I	Qualitativa Ordinal	5	3	7	33.33% 5, 33.33% 6				
COMP9_C	Qualitativa Ordinal	5	2	7	33.33% 5				
COMP9_I	Qualitativa Ordinal	6	5	7	44.44% 7				
COMP10_C	Qualitativa Ordinal	5	4	7	33.33% 4, 33.33% 5				
COMP10_I	Qualitativa Ordinal	6	4	7	44.44% 6				

Variável	Classificação da Variável	Mediana	Mínimo	Máximo	Moda	Quadrante negativo (1-3)	Neutro	Quadrante positivo (5-7)	Concordância / Importância (Quadrante positivo)
CUST_C		4	1	7	26.67% 4, 17.78% 1, 17.78% 2, 11.11% 3, 11.11% 5, 11.11% 6, 4.44% 7	46.67%	26.67%	26.66%	
CUST_I		6	3	7	37.78% 7, 31.11% 6, 17.78% 5, 11.11% 4, 2.22% 3	2.22%	11.11%	86.67%	30.76%
CUST1_C	Qualitativa Ordinal	4	1	5	44.44% 4, 22.22% 1				
CUST1_I	Qualitativa Ordinal	6	4	7	33.33% 6, 33.33% 7				
CUST2_C	Qualitativa Ordinal	3	1	5	33.33% 2, 33.33% 4				
CUST2_I	Qualitativa Ordinal	5	3	7	33.33% 5				
CUST3_C	Qualitativa Ordinal	4	1	6	22.22% 1, 22.22% 4, 22.22% 6				
CUST3_I	Qualitativa Ordinal	6	4	7	33.33% 6, 33.33% 7				
CUST4_C	Qualitativa Ordinal	4	1	7	22.22% 1, 22.22% 5				
CUST4_I	Qualitativa Ordinal	7	5	7	55.56% 7				
CUST5_C	Qualitativa Ordinal	4	1	7	22.22% 2, 22.22% 4, 22.22% 6				
CUST5_I	Qualitativa Ordinal	6	4	7	44.44% 7				

Variável	Classificação da Variável	Mediana	Mínimo	Máximo	Moda	Quadrante negativo (1-3)	Neutro	Quadrante positivo (5-7)	Concordância / Importância (Quadrante positivo)
COORD_C		6	1	7	33.33% 7, 25.25% 6, 20.20% 5, 11.11% 4, 4.04% 3 e 1, 2.02% 2	10.10%	11.11%	78.78%	
COORD_I		7	4	7	65.66% 7, 28.28% 6, 5.05% 5, 1.01% 4	0.00%	1.01%	98.99%	79.58%
COORD1_C	Qualitativa Ordinal	6	5	7	44.44% 5, 44.44% 7				
COORD1_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	88.89% 7				
COORD2_C	Qualitativa Ordinal	5	4	7	44.44% 5				
COORD2_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	55.56% 7				
COORD3_C	Qualitativa Ordinal	6	4	7	33.33% 6, 33.33% 7				
COORD3_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	55.56% 7				
COORD4_C	Qualitativa Ordinal	6	1	7	33.33% 4, 33.33% 6				
COORD4_I	Qualitativa Ordinal	6	6	7	66.67% 6				
COORD5_C	Qualitativa Ordinal	7	5	7	55.56% 7				
COORD5_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	77.78% 7				
COORD6_C	Qualitativa Ordinal	6	1	7	44.44% 7				
COORD6_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	88.89% 7				
COORD7_C	Qualitativa Ordinal	3	1	7	33.33% 3				
COORD7_I	Qualitativa Ordinal	7	4	7	66.67% 7				
COORD8_C	Qualitativa Ordinal	7	5	7	55.56% 7				
COORD8_I	Qualitativa Ordinal	7	5	7	77.78% 7				
COORD9_C	Qualitativa Ordinal	6	4	7	44.44% 7				

Variável	Classificação da Variável	Mediana	Mínimo	Máximo	Moda	Quadrante negativo (1-3)	Neutro	Quadrante positivo (5-7)	Concordância / Importância (Quadrante positivo)
COORD9_I	Qualitativa Ordinal	7	5	7	66.67% 7				
COORD10_C	Qualitativa Ordinal	6	2	7	33.33% 5, 33.33% 6				
COORD10_I	Qualitativa Ordinal	7	5	7	55.56% 7				
COORD11_C	Qualitativa Ordinal	5	1	7	33.33% 6				
COORD11_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	55.56% 7				
COM_C		6	1	7	44.44% 6, 16.67% 5, 13.89% 7, 9.72% 4 e 3, 4.17% 2, 1.39% 1	15.28%	9.72%	75.00%	
COM_I		6	2	7	51.39% 6, 37.50% 7, 8.33% 5, 1.39% 3 e 2	2.78%	0.00%	97.22%	77.14%
COM1_C	Qualitativa Ordinal	5	3	7	33.33% 6				
COM1_I	Qualitativa Ordinal	7	5	7	55.56% 7				
COM2_C	Qualitativa Ordinal	5	2	6	44.44% 6				
COM2_I	Qualitativa Ordinal	6	2	7	44.44% 6				
COM3_C	Qualitativa Ordinal	6	1	7	66.67% 6				
COM3_I	Qualitativa Ordinal	6	6	7	77.78% 6				
COM4_C	Qualitativa Ordinal	5	2	7	33.33% 6				
COM4_I	Qualitativa Ordinal	6	5	7	44.44% 6, 44.44% 7				
COM5_C	Qualitativa Ordinal	6	4	7	44.44% 6, 44.44% 7				
COM5_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	55.56% 7				
COM6_C	Qualitativa Ordinal	6	3	7	44.44% 6				
COM6_I	Qualitativa Ordinal	7	6	7	55.56% 7				

Variável	Classificação da Variável	Mediana	Mínimo	Máximo	Moda	Quadrante negativo (1-3)	Neutro	Quadrante positivo (5-7)	Concordância / Importância (Quadrante positivo)
COM7_C	Qualitativa Ordinal	5	3	6	44.44% 6				
COM7_I	Qualitativa Ordinal	6	5	7	66.67% 6				
COM8_C	Qualitativa Ordinal	6	4	7	44.44% 6				
COM8_I	Qualitativa Ordinal	6	5	7	55.56% 6				

**APÊNDICE E – RESULTADOS MODELO DE ASSOCIAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÕES LABORAIS E
ENDOMARKETING**

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Motivação Laboral	Polo Motivacional
Altruísmo	Benevolência	Coordenação	Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.	90.5%	95.2%	92.1%
		Coordenação	Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.	98.4%		
		Coordenação	Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.	96.8%		
	Universalismo	Companhia	A Empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	77.8%	89.7%	
		Companhia	A Empresa preocupa-se em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.	88.9%		
		Coordenação	Na Empresa, existe a integração entre os colegas.	93.7%		
		Coordenação	O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom	98.4%		
Estabilidade	Conformidade	Comunicação	Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.	88.9%	92.1%	88.0%
		Coordenação	Considero o meu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.	93.7%		

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Motivação Laboral	Polo Motivacional
		Coordenação	Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.	93.7%		
		Coordenação	O relacionamento entre os diretores e subordinados é considerado bom.	90.5%		
		Coordenação	Sinto-me à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.	93.7%		
	Segurança	Companhia	A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora.	74.6%	82.5%	
		Companhia	Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.	90.5%		
	Tradição	Comunicação	Conheço claramente os objetivos e metas da Empresa.	92.1%	86.5%	
		Custo	Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa.	84.1%		
		Comunicação	Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o desenvolvimento das minhas atividades.	88.9%		
		Comunicação	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	84.1%		
		Comunicação	Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização.	93.7%		
		Comunicação	Sou informado constantemente sobre o que acontece na Empresa.	76.2%		

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Motivação Laboral	Polo Motivacional
Mudança	Autodeterminação	Comunicação	Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	93.7%	92.6%	87.6%
		Companhia	Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	92.1%		
		Coordenação	Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelos meus pares/superiores.	92.1%		
	Estimulação	Custo	A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.	82.5%	82.5%	
		Companhia	A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.	88.9%		
		Custo	Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores.	76.2%		
Prestígio	Realização	Custo	A Empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	87.3%	91.3%	91.3%
		Coordenação	Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.	93.7%		
		Comunicação	Acredito que a Empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada com outras empresas.	90.5%		
		Companhia	Comparando com outras organizações, acredito que a Empresa possui um bom sistema de remuneração.	92.1%		
		Companhia	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos por minha empresa.	92.1%		
		Companhia	Estou satisfeito com os critérios utilizados para promoções internas.	84.1%		
		Custo	Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa.	92.1%		

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Motivação Laboral	Polo Motivacional
		Companhia	Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.	98.4%		

**APÊNDICE F - RESULTADOS MODELO DE ASSOCIAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÕES LABORAIS,
ENDOMARKETING E CULTURA NACIONAL**

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - Globe Project	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural De Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Concordância
Altruísmo	Benevolência	Coletivismo I / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	Existe um clima de cooperação entre as diversas áreas da empresa.	90.5%	52.4%
Altruísmo	Benevolência	Coletivismo I / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	Na minha área, existe a cooperação entre as pessoas para que os resultados sejam atingidos.	98.4%	77.8%
Altruísmo	Benevolência	Coletivismo I / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas.	96.8%	92.1%
Altruísmo	Universalismo	Orientação Humanista / Coletivismo II	Feminilidade / Coletivismo	Companhia	A Empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	77.8%	73.0%
Altruísmo	Universalismo	Orientação Humanista / Coletivismo II	Feminilidade / Coletivismo	Companhia	A Empresa preocupa-se em estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores.	88.9%	73.0%
Altruísmo	Universalismo	Orientação Humanista /	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	Na Empresa, existe a integração entre os colegas.	93.7%	79.4%

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - Globe Project	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural De Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Concordância
		Orientação Para Assertividade					
Altruísmo	Universalismo	Orientação Humanista / Orientação Para Assertividade	Feminilidade / Coletivismo	Coordenação	O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é considerado bom	98.4%	85.7%
Estabilidade	Conformidade	Distância Do Poder / Aversão À Incerteza	Distância Do Poder / Aversão À Incerteza	Comunicação	Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões e deliberações da diretoria.	88.9%	74.6%
Estabilidade	Conformidade	Distância Do Poder	Distância Do Poder	Coordenação	Considero o meu superior imediato uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.	93.7%	85.7%
Estabilidade	Conformidade	Orientação Humanista / Distância Do Poder	Distância Do Poder / Feminilidade	Coordenação	Existe um bom relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da minha equipe de trabalho.	93.7%	84.1%
Estabilidade	Conformidade	Orientação Humanista /	Distância Do Poder / Feminilidade	Coordenação	O relacionamento entre os diretores e	90.5%	71.4%

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - Globe Project	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural De Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Concordância
		Distância Do Poder			subordinados é considerado bom.		
Estabilidade	Conformidade	Distância Do Poder	Distância Do Poder	Coordenação	Sinto-me à vontade na presença do gerente e/ou responsável pela minha área.	93.7%	90.5%
Estabilidade	Segurança	Coletivismo II / Aversão À Incerteza	Feminilidade / Aversão À Incerteza	Companhia	A imagem que os meus familiares e amigos possuem da Empresa é de uma companhia forte e vencedora.	74.6%	74.6%
Estabilidade	Segurança	Aversão À Incerteza / Orientação Para O Futuro	Aversão À Incerteza / Orientação Para O Longo Prazo	Companhia	Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros.	90.5%	79.4%
Estabilidade	Tradição	Aversão À Incerteza / Orientação Para O Futuro	Aversão À Incerteza / Orientação Para O Longo Prazo	Comunicação	Conheço claramente os objetivos e metas da Empresa.	92.1%	73.0%
Estabilidade	Tradição	Aversão À Incerteza / Orientação Para Desempenho	Aversão À Incerteza	Custo	Considero claro o sistema de remuneração adotado pela Empresa.	84.1%	50.8%
Estabilidade	Tradição	Aversão À Incerteza	Aversão À Incerteza	Comunicação	Considero suficientes as informações gerais sobre a empresa para o	88.9%	79.4%

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - Globe Project	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural De Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Concordância
					desenvolvimento das minhas atividades.		
Estabilidade	Tradição	Aversão À Incerteza	Aversão À Incerteza	Comunicação	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na empresa, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	84.1%	69.8%
Estabilidade	Tradição	Aversão À Incerteza	Aversão À Incerteza	Comunicação	Recebo informações sobre os benefícios a que tenho direito como colaborador da Organização.	93.7%	81.0%
Estabilidade	Tradição	Aversão À Incerteza	Aversão À Incerteza	Comunicação	Sou informado constantemente sobre o que acontece na Empresa.	76.2%	65.1%
Mudança	Autodeterminação	Orientação Para Assertividade	Masculinidade	Comunicação	Na minha área, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	93.7%	88.9%
Mudança	Autodeterminação	Orientação Para Assertividade	Masculinidade	Companhia	Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	92.1%	90.5%

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - Globe Project	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural De Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Concordância
Mudança	Autodeterminação	Orientação Para Assertividade / Coletivismo I	Masculinidade	Coordenação	Minhas ideias e sugestões são ouvidas pelos meus pares/superiores.	92.1%	77.8%
Mudança	Estimulação	Orientação Para Desempenho	Coletivismo	Custo	A Empresa investe em programas de treinamento para colaboradores.	82.5%	44.4%
Mudança	Estimulação	Orientação Para Desempenho	Coletivismo	Companhia	A quantidade de treinamento que venho recebendo é suficiente.	88.9%	54.0%
Mudança	Estimulação	Orientação Para Desempenho	Coletivismo	Custo	Considero suficientes os programas de treinamentos que a Empresa oferece aos seus colaboradores.	76.2%	42.9%
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Custo	A Empresa sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	87.3%	55.6%
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Coordenação	Obtenho reconhecimento pelo trabalho que executo.	93.7%	68.3%
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Comunicação	Acredito que a Empresa possui qualidade e quantidade em benefícios se comparada com outras empresas.	90.5%	68.3%

Polo Motivacional	Motivação Laboral	Dimensões Culturais - Globe Project	Dimensões Culturais - Estudo Intercultural De Hofstede	Dimensão do Endomarketing	Questões Analisadas	Importância	Concordância
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Companhia	Comparando com outras organizações, acredito que a Empresa possui um bom sistema de remuneração.	92.1%	58.7%
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Companhia	Considero satisfatórios os benefícios oferecidos por minha empresa.	92.1%	68.3%
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Companhia	Estou satisfeito com os critérios utilizados para promoções internas.	84.1%	58.7%
Prestígio	Realização	Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Custo	Meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na Empresa.	92.1%	54.0%
Prestígio	Realização	Aversão À Incerteza / Orientação Para Desempenho	Masculinidade	Companhia	Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo.	98.4%	73.0%