

Research Paper

O Endomarketing na Gestão do Capital Humano: Perspetiva preliminar no contexto do Quadrilátero Urbano do Minho (Portugal)

Endomarketing in Human Capital Management: Preliminary perspective in the context of the Minho Urban Quadrilateral (Portugal)

Submitted on 27, January 2023

Accepted on 28, February 2023

Evaluated by a double-blind review system

MICAELA LEITE FERNANDES^{1*}
BRUNO BARBOSA DE SOUSA²
CLÁUDIA MIRANDA VELOSO³

RESUMO

Objetivos: O presente estudo (de natureza exploratória) visa compreender a importância do endomarketing nas organizações e se as estratégias internas são essenciais na gestão do capital humano. O contexto de estudo é o Quadrilátero Urbano do Minho (i.e. Braga, Barcelos, Guimarães e Vila Nova de Famalicão).

Metodologia: Numa primeira fase é exposta uma análise documental com o objetivo de delimitar o objeto de estudo, e posteriormente, são apresentadas os resultados gerais com base nas entrevistas realizadas a profissionais e especialistas do setor de Recursos Humanos, estando presente uma metodologia de natureza qualitativa.

Resultados: Com base na revisão de literatura e nas entrevistas realizadas, pode-se concluir que as organizações consideram que a implementação de ferramentas de endomarketing são muito importantes e capazes de gerar benefícios mútuos entre o empregador e o trabalhador. Nesse sentido, assumem que é um recurso estratégico e reforçador para a construção de relações mútuas, e capaz de fomentar um clima organizacional harmonioso.

^{1*}Corresponding author. Polytechnic Institute of Cávado and Ave (IPCA), Portugal. E-mail: a19984@alunos.ipca.pt

² Polytechnic Institute of Cávado and Ave (IPCA) and Centre for Tourism Research, Development and Innovation (CiTUR), Portugal. E-mail: bsousa@ipca.pt

³University of Aveiro- Águeda (ESTGA) and Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), Portugal. E-mail: cmv@ua.pt

Implicações teóricas: Numa perspetiva teórica, o estudo contribui para o desenvolvimento de conhecimento em matérias de endomarketing e da gestão de pessoas (capital humano).

Originalidade: O estudo apresenta *insights* preliminares que podem ser uma ferramenta auxiliar para os gestores e profissionais de RH que atuem nas quatro cidades do Quadrilátero (Braga, Barcelos, Guimarães e Vila Nova de Famalicão). Numa perspetiva interdisciplinar, o estudo contribui para o desenvolvimento conjunto das áreas do endomarketing (e.g. compreensão da visão das organizações) e permite também, estabelecer orientações futuras para estas áreas de atuação.

Palavras-chave: endomarketing, capital humano, gestão estratégica, organizações, quadrilátero urbano do Minho

ABSTRACT

Purpose: The present study (of exploratory nature) aims to understand the importance of endomarketing in organizations and whether internal strategies are essential in human capital management. The study context is the Minho Urban Quadrilateral (i.e. Braga, Barcelos, Guimarães and Vila Nova de Famalicão).

Methodology: In a first phase, a documental analysis is exposed in order to delimit the object of study, and later, the general results are presented based on the interviews carried out to professionals and specialists of the Human Resources sector, being present a methodology of qualitative nature.

Findings: Based on the literature review and the interviews conducted, it can be concluded that organizations consider that the implementation of endomarketing tools are very important and capable of generating mutual benefits between the employer and the worker. In this sense, they assume that it is a strategic and reinforcing resource for building mutual relationships, and capable of fostering a harmonious organizational climate.

Research implications: From a theoretical perspective, the study contributes to the development of knowledge in matters of endomarketing and the management of people (human capital).

Originality: The study presents preliminary insights that can be an auxiliary tool for HR managers and professionals working in the four cities of the Quadrilateral (Braga, Barcelos, Guimarães and Vila Nova de Famalicão). In an interdisciplinary perspective, the study contributes to the joint development of the areas of endomarketing (e.g. understanding the vision of organizations) and also allows establishing future guidelines for these areas of action.

Keywords: endomarketing, human capital, strategic management, organizations, Minho urban quadrilateral

1. Introdução

Vivemos atualmente num contexto de extrema competitividade entre organizações dos mais diversos setores, e ao longo das últimas décadas surgiram desafios que tornaram as mudanças imperativas. Num cenário de globalização, as estratégias de negócios foram-se aprimorando de forma a proporcionarem vantagens num ambiente cada vez mais antagonista (Chhabra, 2020). Existiram diversas transformações de carácter tecnológico, político, económico e sociocultural que interfeririam nas estruturas funcionais das organizações e do próprio mercado, e percebeu-se que das coisas mais importantes era ter colaboradores bem orientados para exercerem as suas tarefas. Se a cultura organizacional for forte, bem compreendida, aceite e executada com base nos valores da organização (Balaji, Jiang, Singh, & Jha, 2020), tenderá a ter um melhor desempenho porque os funcionários estão mais alinhados com os objetivos organizacionais e mais orientados para a realização das suas tarefas. Neste contexto, as organizações começaram a defrontar a pressão vivida, com a adoção de políticas a internas, que se tornaram rapidamente ferramentas essenciais de diferenciação e impulsoras da competitividade organizacional e onde as pessoas passaram a ser o foco das estratégias de negócios. A par de toda a evolução, surgiu uma nova ideologia, onde o cliente interno passou a ser visto também como essencial, de modo que não podia ser descurado, contudo, durante muitos anos, os departamentos focaram-se sobretudo numa perspectiva de satisfação do consumidor externo, negligenciando o cliente interno. O endomarketing surge neste contexto, onde se potencializou a orientação para o público interno e onde se tornou indispensável investir em ações de forma a fortalecer a relação entre a organização e os clientes internos (González, Sasaki & Zamora, 2016). Surgiu para responder à necessidade crescente de construir boas relações, que são essenciais para promover um maior compromisso, lealdade, motivação e satisfação no trabalho. Promove a orientação para o cliente interno de forma sistemática unindo as áreas de Recursos Humanos e de Marketing de modo a transformar problemas em possibilidades de futura melhoria. O foco interno e o investimento em ações de endomarketing, foi uma forma de desenvolver um trabalho cada vez mais colaborativo (Bohnenberger, Schmidt, Damacena & Francisco, 2019), onde se começou a perceber que “o recurso corporativo mais vital são funcionários bem treinados e orientados para o serviço” (Lee, 2020, p.192). Estar atento a todas as

evoluções, e centralizar o cliente interno tornou-se indispensável (Freitas, Cid & Santos, 2021), para as organizações conseguirem uma prestação do serviço diferenciada e com maior qualidade (Cali, Arrieta & Ospino, 2018). Tanto para conquistar o mercado como para garantir a sua sobrevivência, os aspetos internos começaram a ser vistos com mais alguma cautela, e como um processo com capacidade de diferenciar as organizações dos seus concorrentes (Mainardes, Rodrigues & Teixeira, 2019). Neste paradigma, importa salientar a importância da definição de uma estratégia de endomarketing como um dos pilares de sucesso empresarial, olhando para os colaboradores como clientes internos uma vez que a estratégia também resulta dos recursos intelectuais. O maior desafio das organizações é conseguir proporcionar aos colaboradores o mesmo nível de satisfação que se oferece aos clientes de forma a valorizá-los e conseguir que estes estejam “engajados” de forma a reduzir a sua intenção de saída - turnover. O endomarketing assume um papel muito importante e capaz de desenvolver uma sinergia positiva essencial para um bom desempenho dos processos, e representa um “pilar” fundamental no crescimento organizacional. No presente estudo de natureza exploratória, procuro compreender se as políticas de endomarketing desempenham um papel essencial na gestão do capital humano, e a influência que podem ter nas organizações, e apesar de ser uma temática estudada por diversos autores, esta pesquisa, preenche uma lacuna, no sentido em que será aplicada numa região específica, onde existe um reduzido número de estudos sobre a temática.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Endomarketing - Contextualização

Com a chegada do século XXI houve grandes mudanças na era da tecnologia e da informação dentro das organizações, o que influenciou a opinião dos gestores que não priorizavam apenas máquinas, mas as pessoas, que são o principal ativo de uma organização pois a produtividade e obtenção de resultados depende delas. Chhabra, (2020), assegura que organizações em todo o mundo estão a tentar a aprimorar a sua estratégia de negócios e a adotar práticas que lhes proporcionem uma vantagem num ambiente cada vez mais competitivo. Menciona ainda que “as mudanças rápidas na tecnologia significam que mesmo os modelos de negócios relativamente estáveis estão a mudar rapidamente, resultando numa rotatividade de funcionários maior do que o normal.

Em tal cenário, a retenção de funcionários valiosos fornece vantagem competitiva” (p.197). Os mercados tornaram-se cada vez mais competitivos e globalizados e a diferenciação é um dos principais impulsores para a competitividade organizacional (González et al., 2016). São diversas as transformações de caráter tecnológico, político, económico e sociocultural que interferem nas estruturas funcionais das organizações e do próprio mercado. Segundo Lee (2020), cada vez mais especialistas e profissionais de RH perceberam que o mais importante é ter colaboradores bem treinados e orientados, e, por isso, devem adotar políticas que satisfaçam as suas necessidades de forma a melhorar a sua produtividade e o desempenho geral da empresa. Com o passar dos anos, intensificou-se a orientação para o mercado interno, baseando-se no princípio de que as organizações tratem os seus colaboradores da mesma forma que tratam os seus clientes (González et al., 2016). O endomarketing foi originalmente proposto como uma filosofia de gestão com o objetivo de tratar os funcionários como clientes internos, projetando o trabalho como produto, para satisfazer e motivar funcionários para entregar um serviço de alta qualidade (Qiu et al., 2022). Produzir valor para o consumidor, seja ele interno ou externo, pode ser tão complexo quanto essencial para a longevidade e sucesso organizacional (Mainardes et al., 2019), e o endomarketing, concentra-se principalmente em como as organizações podem melhorar o desempenho dos funcionários na linha de frente, e torná-los mais conscientes com o objetivo de gerar melhores resultados (Qiu et al., 2022). Para uma maior diferenciação, enfatizar a flexibilidade e a ponderação nos processos e desenvolver uma cultura interna harmoniosa tornou-se fundamental, tal como otimizar a alocação dos recursos internos, tendo em vista as oportunidades de mercado (Balaji, et al., 2020). Tornou-se também importante, que as organizações desenvolvam metodologias de pesquisa e análises de alterações nas atitudes e comportamentos dos diferentes grupos e gerações de pessoas e perceber o que podem melhorar (Samoliuk, Bilan, Mishchuk & Mishchuk, (2022). Alcançar vantagens de mercado só é possível com uma gestão coerente da marca e baseada em muita pesquisa, de forma a causar uma experiência positiva no cliente interno. “Reconhecer a importância dos colaboradores, tratá-los como clientes internos e procurar a satisfação das suas necessidades é a base do endomarketing” (Lee, 2020, p.1806). O objetivo é incentivar os colaboradores e estabelecer o conceito de servir os clientes, (Lee, 2020), garantindo uma mão de obra

altamente qualificada, que proporcionará também a satisfação do cliente externo (Al-Hazmi, 2020; Lee, 2020). Apenas quando os líderes se esforçam para melhorar continuamente, entender os colaboradores e gerarem motivação, o desempenho no trabalho pode ser aprimorado, o que, por sua vez, melhora o desempenho geral da organização (Lee, 2020, p.192). Gerir o desempenho dos colaboradores sempre foi uma tarefa desafiadora para os gestores nas organizações (Soomro & Shah, 2019), mas também uma ferramenta para alcançar vantagens competitivas no mercado de trabalho, ampliar as oportunidades de emprego e reter os melhores funcionários (Samoliuk et al., 2022). A intenção é direcionar as estratégias de recursos humanos para um desempenho eficiente do trabalho, e para atingir estratégias diferenciadoras e competitivas (Sriphong, Raden-Ahmad, Kachonkittiya, & Suksawang, 2022).

2.2 Endomarketing no contexto organizacional

Mediante mercados cada vez mais competitivos e clientes cada vez mais exigentes, a visão sistêmica por parte dos colaboradores e dos gestores tornou-se essencial para implementar ações estratégicas. Atualmente as organizações consideram indispensável observar internamente e avaliar as suas ações, pois perceberam que é crucial valorizar os seus recursos de forma a garantir sucesso e concretização de objetivos (Sarker & Ashrafi, 2018). Nos moldes do endomarketing, os colaboradores passaram a ser vistos como clientes internos que transmitem aos clientes os valores que lhes são transmitidos a si. “Acadêmicos, especialistas e profissionais do setor, começaram a perceber que o recurso corporativo mais vital são funcionários bem treinados e orientados para o serviço” (Lee, 2020, p.192). As organizações devem então ser vistas numa perspetiva global, uma vez que o ambiente externo e interno possuem altos níveis de correlação (Chiavenato, 2003). Uma cultura organizacional deve ser forte, bem compreendida, aceite e executada com base nos valores da organização (Balaji et al., 2020), levando definitivamente a melhores desempenhos por parte dos colaboradores (Sarker & Ashrafi, 2018) uma vez que estão mais satisfeitos, motivados e “fidelizados” (Huang et al, (2019). A intenção é enriquecer as perspetivas para o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos em termos de comprometimento organizacional que levem ao desempenho eficiente do trabalho, à eficiência dos colaboradores e ao sucesso (Sriphong et al., 2022).

2.3 Importância do Endomarketing nas organizações

O conceito central do endomarketing está subjugado a uma crença da gestão nas empresas que consideram os colaboradores como clientes internos - reconhecendo que são um recurso estratégico - e que procuram sua satisfação por meio de diferentes práticas de gestão para alcançar maior satisfação do cliente externo e, conseqüentemente, melhor desempenho (Bohnenberger et al., 2019). Surgiu como primordial demonstrando que é necessário que seja desenvolvido um trabalho que permita que os assalariados se sintam valorizados e por isso, mais predispostos a contribuir de forma produtiva e mais diferenciada.

Num estudo de Mainardes et al., (2019), este possui evidências de que o endomarketing é essencial, uma vez que influencia diretamente a satisfação no trabalho, além de ser um mediador das relações entre recompensas financeiras e psicológicas, tendo a capacidade de influenciar positivamente o comprometimento dos funcionários e, por conseqüência, a sua intenção de permanecer na mesma (Frye et al., 2020). É primordial, gerir o capital humano de forma eficiente e operacional (Jiménez, Ordoñez, Moreno & Caisa, 2020), e valorizar os processos de troca de recompensas psicológicas - como reconhecimento, elogios, apreciação e incentivos – que são muito importantes e, portanto, merecem toda a atenção do empregador. Este tema interdisciplinar, foi ao longo das últimas décadas pesquisado por investigadores de marketing, mas também de RH como forma de perceber o quão importante é gerir os funcionários e de que forma implica influência no atendimento proporcionado ao cliente (Bohnenberger, Schmidt, Damacena & Francisco, 2019). Acontece que nem todas as organizações estão preparadas para alinhar diretrizes (Brum, 2003) de forma aos colaboradores serem tratados como clientes uns dos outros, e serem colocados em primeiro plano. Autores defendem que desta forma o medo e a ansiedade entre trabalhadores é reduzida, e tende a aumentar a satisfação no trabalho e conseqüentemente a produtividade. Os clientes estão a tornar-se cada vez mais sofisticados o que exige uma maior diferenciação, pois já não se trata apenas de vender um produto, mas de todo o valor que é proporcionado na venda, deste modo, o endomarketing tende a refletir na marca, no valor dos serviços e o foco no cliente, resultando assim numa maior competitividade (Mainardes et al., 2019 & Jiménez et al., 2020).

2.4 O que proporcionam as estratégias de Endomarketing nas organizações

Sarker e Ashrafi (2018), expõem que as práticas de endomarketing oferecem um melhor relacionamento entre colaboradores e organização de forma a atingirem as suas metas e propósitos particulares, e para Qaisar & Muhamad, (2020), estas práticas devem projetar trabalhos que ofereçam experiências valiosas e proporcionem um maior bem-estar. Ao satisfazer necessidades dos clientes internos, uma organização tende a estar mais orientada para entregar a qualidade desejada aos clientes externos (González et al., 2016), fazendo uma mediação entre endomarketing e orientação para o mercado, marca e valor da organização que tende a resultar numa maior vantagem competitiva (Mainardes et al., 2019). Nas últimas décadas a implementação de estratégias internas, tem como objetivo de aumentar o nível de satisfação, de motivação, e conseqüente produtividade. Santos e Gonçalves (2018), demonstram que é muito importante ser desenvolvida uma cultura organizacional que atue de forma a esclarecer ambigüidades e tenha a capacidade de produzir confiança do trabalhador pois melhora os níveis de motivação e de satisfação. Também tende a aumentar a probabilidade dos colaboradores desenvolverem “engagement” no trabalho (Mainardes et al., 2019) que também é considerada uma variável chave mediadora entre os recursos e os resultados organizacionais (Wingerden, Derks & Bakker, 2018). Isto implica que os gestores devam priorizar o endomarketing por meio de diferentes estratégias e políticas, de modo a desenvolverem uma cultura organizacional forte (Sriphong et al., 2022), e que seja capaz de aumentar o nível de comprometimento resultante de fatores mencionados no quadro abaixo. O desempenho dos colaboradores é amplamente reconhecido como – produto – (Soomro & Shah, 2019), que pode ser moldado pelos gestores e aprimorado por meio de benefícios quantificáveis ou intangíveis (Sriphong et al., 2022). Como resultado destes preditores, é constatado pelos diversos autores que a implementação de estratégias tem resultados muito positivos e significativos.

Tabela 1: Esquema fatores Endomarketing

| SATISFAÇÃO | MOTIVAÇÃO | ENGAGEMENT | PRODUTIVIDADE |
|----------------|-----------|------------|---------------|
| O que implica? | | | |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de sucesso, sobrevivência; - Desenvolvimento de tarefas; - Recompensas. | <ul style="list-style-type: none"> - Movimento para ação; - Maior estímulo; - Maior comprometimento; | <ul style="list-style-type: none"> - Vinculados; - Ligações fortes; - Influencia o desempenho de tarefa; - Benéfico para ambas as partes. | <ul style="list-style-type: none"> - Relacionado com satisfação e motivação; - Associado ao clima de “felicidade” organizacional. |
| O que contribui? | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Maior confiança; - Maior empenho; - Maior engagement; - Maior desempenho; - Comportamentos favoráveis. | <ul style="list-style-type: none"> - Maior confiança; - Objetivos individuais ou de grupo; - Incentivos; - Expectativas. | <ul style="list-style-type: none"> - Maior comprometimento; - Maior vínculo; - Maior satisfação, motivação e produtividade. | <ul style="list-style-type: none"> - Melhores resultados organizacionais. |

Fonte: Elaboração própria (2021), com base em Mishra (2013), Pradhan, Dash & Jena (2019), Ali & Anwar (2020), Mainardes et al. (2019), Soomro & Shah, (2019) e Wingerden, Derks & Bakker, (2018)

2.4.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um tema estudado ao longo das várias décadas pela sua pertinência nas organizações e, por isso, não deve ser descurado (Mishra ,2013). Diferentes autores partilham a ideologia de que é essencial para o sucesso, sobrevivência e produtividade (Pradhan, Dash & Jena, 2019), e que é provinda de muitos fatores que estão interrelacionados (Mishra ,2013), e que tendem a impactar o crescimento da empresa (Mainardes et al., 2019). Esta temática da satisfação, independentemente do setor tem uma relevância muito grande para os gestores pois provém das experiências que os colaboradores vivem no seu local de trabalho (Mainardes et al., 2019). A satisfação no trabalho é uma das questões mais cruciais, mas controversas da psicologia industrial e gestão comportamental na organização. Em última análise, decide a extensão da motivação do emprego por meio do desenvolvimento do clima organizacional ou satisfação do ambiente é um subconjunto específico de atitudes mantidas por membros da organização. É a atitude que uma pessoa tem em relação ao seu trabalho. Dito de outra

forma, é uma resposta eficaz ao trabalho (Mishra, 2013, p.45). Segundo (Veloso, Sousa, AU-Yong-Oliveira & Walter, 2021), se o capital humano dentro das organizações estiver satisfeito isto traduz-se num bom desempenho nas suas tarefas, enquanto no caso contrário, se a sua satisfação for escassa ou inexistente, o seu esforço e motivação para realizar as suas tarefas tende a ser menor. No entanto, a satisfação ou a insatisfação são respostas emocionais e complexas, e dessa forma, os funcionários podem ter diferentes sentimentos a diferentes aspetos do mesmo trabalho (Huynh & Hua, 2020). É, portanto, essencial, que a estratégia e as políticas internas tenham como objetivo recompensar os trabalhadores de forma justa e consistente (Ali & Anwar, 2020) tendo em consideração as necessidades de cada individuo. A satisfação no trabalho está relacionada com o comprometimento organizacional (Fu & Deshpande, 2014) e exerce uma forte influência na forma como um dos principais ativos (colaboradores) se comportam. O endomarketing surge então como uma ferramenta que deve “trabalhar” a satisfação, para ambas as partes estejam comprometidas. (Vasconcelos, 2008). Neste sentido, Vasconcelos, expõe que a satisfação no trabalho deve ter como principais premissas:

- I. Colocar o capital humano em primeiro lugar;
- II. Fornecer a maior satisfação possível aos colaboradores;
- III. Desenvolver empregos como produtos, numa perspetiva mais ampla.

Segundo Bayad e Kofand (2021), existe uma ampla variedade de recompensas intrínsecas capazes aumentar a satisfação geral, que podem ser sob a forma de “envolvimento, participação na tomada de decisões, autonomia de trabalho e reconhecimento de tarefas” (p.21), que são necessárias para conseguirem chegar a outro nível de comprometimento com o público interno e afetar positivamente a forma como este vê os valores da organização e se dedica ao seu trabalho (Lee, 2020). Assim, a satisfação no trabalho corresponde à combinação do que o colaborador sente (afeto) sobre seu trabalho e o que ele pensa (cognição) (Sarangal & Nargota, 2017), e é por isso um fenômeno complexo com múltiplas facetas porque pode ser influenciado por inúmeros fatores (Sarker & Ashrafi, 2018). A satisfação no trabalho é um estado emocional, cuja essência é a atitude, e a atitude de um funcionário afeta seu comportamento, que por sua vez afeta o

desempenho (Lee, 2020), pois medeia a relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional (Sriphong et al., 2022). O endomarketing possui uma forte correlação com a satisfação no trabalho, e estudos demonstram que as percepções favoráveis dos colaboradores sobre estas práticas geram resultados organizacionais positivos (Nart, Sututemiz, Nart, & Karatepe, 2019), e, por conseguinte, devem ser aplicadas em processos de benchmarking para entender até que ponto a mudança nas práticas de marketing podem aumentar a satisfação dos mesmos (Huang et al., 2019). Portanto, a satisfação no trabalho pode ser considerada um dos principais fatores quando se trata do desempenho no trabalho e da eficiência das organizações empresariais (Huynh & Hua, 2020).

2.4.2 *Motivação no Trabalho*

A motivação está associada à temática abordada que implica um movimento do indivíduo para a ação, e na sua raiz etimológica corresponde a algo que direciona (Dias, 2008), no entanto, o termo *motivação* é muito difícil de definir (Ali & Anwar, 2020). A motivação e o grau de satisfação no trabalho, são estudadas através de diferentes teorias motivacionais, e são consideradas essenciais na existência de qualquer organização (Ali & Anwar, 2020). É essencial que consigam garantir atividades de “empowerment” fornecendo aos colaboradores confiança e motivação para desempenharem as suas funções e assumirem os seus deveres e funções organizacionais demonstrando as suas competências (Iman, Wayan, Dewi & Made, 2021). Conforme Inkotte (2000), no endomarketing a organização é o próprio produto, que deve sempre ser melhorado, para que o cliente interno se sinta motivado e aumente o seu nível de comprometimento, trabalhando para alcançar um nível de desempenho superior (Velooso et al., 2021). Se a estrutura organizacional for capaz de valorizar, respeitar e colocá-los como “centrais”, isto levará a uma crença mais forte e o envolvimento organizacional tende a ser mais atraente e auto-reforçador, e portanto, há uma maior motivação e identificação com a organização (Chhabra, 2020). De acordo com Betancur (2019), uma das formas de alcançar o sucesso e atingir os objetivos estratégicos é através do grau de motivação e da lealdade dos seus colaboradores (p.187). “quando a organização passa uma boa imagem aos seus colaboradores, conseqüentemente ele também passará uma boa imagem a seus clientes externos, transferindo a sua motivação para eles, obtendo um maior sucesso em

negociações” (Gama, 2013, p.35). Segundo Jie et al., (2019), os colaboradores são considerados os stakeholders internos mais importantes das organizações, e contribuem significativamente no alcance das metas corporativas, e desse modo é importante perceber o que os influencia. As recompensas são componentes-chave da relação de troca entre empregador e empregado. Assim, são utilizados como ferramenta para orientar o comportamento e o desempenho na tentativa de atrair e reter os colaboradores mais qualificados e torná-los satisfeitos e motivados (Mainardes et al., 2019). Nas últimas décadas, tem-se assistido a uma nova tendência nos sistemas de recompensas (Wingerden et al., 2018), e gradualmente, verifica-se uma maior importância dada aos componentes intrínsecos, suscetíveis de incentivar e de motivar a força de trabalho (Jie et al., 2019), daí a necessidade de reforço de políticas internas. Diversas investigações demonstram impacto sobre a satisfação com o trabalho sobre a motivação dos trabalhadores, enquanto o nível de motivação tem um impacto sobre a produtividade, e também, por conseguinte, sobre o desempenho de organizações empresariais. (Aziri, 2011). Num estudo realizado por Demir (2022), os resultados demonstraram que as práticas compensadoras e motivadoras, foram os motores mais importantes, que influenciam a qualidade do serviço, a imagem da empresa e a satisfação do cliente. O processo motivacional no trabalho inicia-se com recursos que começam pelo “engagement” e posteriormente ao desempenho, relacionado com a produtividade (Wingerden et al., 2018).

2.4.3 Engagement

O envolvimento com os colaboradores pode ser tanto físico quanto mental, refletindo os fundamentos não só comportamentais como atitudinais (Bayad & Kofand, 2021). “Engagement”, é a medida em que o colaborador acredita nos propósitos e o demonstra através das suas ações pois sente-se entusiasmado e comprometido com a organização (Saks, 2019), sendo que é benéfico para ambas as partes. Segundo Bayad e Kofand (2021), é uma crença que reflete a força de um indivíduo e o apego a uma organização, e é uma resposta eficaz a toda a organização. Atrair e reter os trabalhadores é uma das premissas primordiais das organizações e trabalhar, uma vez que existem evidências empíricas que demonstram que quanto maior for o engagement, melhor e maior tende a ser o desempenho (Wingerden et al., 2018). As conotações cotidianas do termo, referem-se a “involvement, commitment, passion, enthusiasm, absorption, focused effort, zeal,

dedication, and energy” (Schaufeli, 2013). O surgimento deste termo despultou de dois desenvolvimentos convergentes, a crescente importância dada ao capital humano, e o envolvimento dos funcionários para o negócio (Schaufeli, 2013). Está diretamente relacionado com o apoio organizacional, satisfação no trabalho, comportamento e cidadania, comprometimento e intenção de desistência (Saks, 2019). Segundo Sarangal e Nargota, (2017), o aspeto cognitivo do engagement dos funcionários diz respeito às crenças sobre a organização, sobre os seus líderes e as condições de trabalho. É uma atitude positiva em relação ao local de trabalho e o grau em que cada colaborador está “vinculado” à organização (Bayad e Kofand, 2021).

2.4.4 Produtividade

Na perspectiva dos autores que abordam o conceito de endomarketing, muitos são os que mencionam a associação deste termo com produtividade. Aziri (2011), tal como mencionado anteriormente, assume a ideia que tanto a motivação como a satisfação, assumem um papel importante na forma que os colaboradores produzem, uma vez que as ações colocadas em prática, têm o papel de disseminar um ambiente propício a serem mais produtivos e prestarem um serviço ou produto com maior qualidade. Quando existe um clima de segurança e de “felicidade”, os colaboradores tendem a sentir-se melhor e dessa forma tendem a ser mais produtivos, (Novaes, 2015).

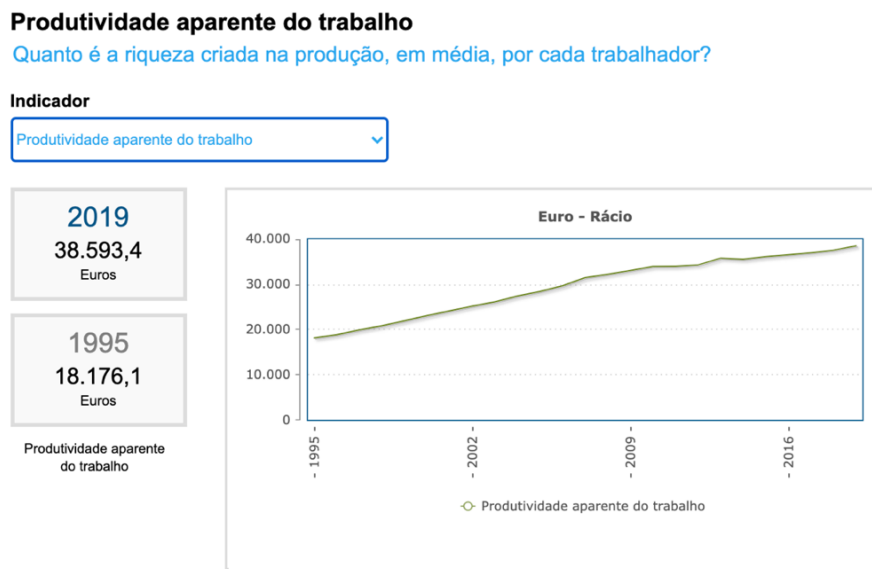
Segundo Elgaed (2019), a mensuração da produtividade nas organizações resume-se a quatro aspetos principais:

- i. Quantidade de produção: quantidade produzida de acordo com o trabalho e as condições;
- ii. Qualidade da produção: avalia a execução de acordo com as normas e regras relacionadas à produção e aos processos de acordo com as condições de trabalho disponíveis;
- iii. Tempo: tempo necessário para terminar determinada tarefa;
- iv. Conhecimento e proficiência no trabalho: conhecimento e habilidades no trabalho.

Num estudo da PORDATA entre o ano de 1995 e o ano de 2019 em Portugal, é perceptível uma subida da “produtividade aparente no trabalho” para mais do dobro, passando de 18 176,1€ em 1995, para 38 593, 40€ no ano de 2019. Segundo Marta, Supartha, Dewi e

Wibawa (2020), quanto mais incentivados estiverem os colaboradores melhor serão as suas habilidades e melhor qualidade terão as tarefas que estes executam pois percebem que os superiores confiam nas suas competências e no quanto “oferecem” à organização.

Figura 1: Produtividade aparente no trabalho



Fonte: PORDATA (2021)

Esta subida na quantidade de riqueza criada em média por cada trabalhador em Portugal, poderá estar diretamente relacionada à implementação e prática de políticas cada vez mais voltadas para o interior, com o objetivo de valorização do capital humano. A fomentação de ambientes laborais agradáveis, acabam por propiciar uma maior motivação e satisfação pois sentem-se mais valorizados e por isso mais dispostos a serem mais produtivos e a cooperarem mais (Marta, et al., 2020).

3. Metodologia e Contexto de estudo

Consideramos pertinente no presente estudo, recorrer a uma pesquisa exploratória e bibliográfica, com abordagem qualitativa, através da realização de quatro entrevistas semiestruturadas aos gestores de topo de quatro PME’s, localizadas no Quadrilátero Urbano do Minho (Braga, Barcelos, Guimarães e Vila Nova de Famalicão), e todas as entrevistas foram realizadas com o intuito de analisar e avaliar as estratégias que são adotadas. Começaram com uma breve explicação da investigação em curso e os objetivos

da mesma, e onde foi pedido para que as mesmas fossem gravadas com o consentimento dos entrevistados para que fosse mais fácil posteriormente fazer a análise e o tratamento dos dados. Seguidamente foram colocadas as questões mais abrangentes de forma a compreender a orientação para o endomarketing tentando afunilar para questões mais específicas conforme consta em anexo. Considerou-se esta metodologia pertinente para o estudo, pois as entrevistas, são uma ferramenta muito valiosa para analisar o comportamento e as ideologias dos entrevistados, pois cada um tem o seu próprio sentido de interpretação da realidade, e é importante neste estudo, compreender se estes possuem uma clara noção de como adotam as estratégias internas. As entrevistas, foram constituídas aos gestores de topo, sendo que cada um é de uma organização de cada cidade diferente. Defini algumas premissas que serviram como suporte para a seleção das organizações para realizar a recolha de dados. Após esta triagem, entrei em contacto via e-mail, e em algumas situações via chamada telefónica, explicando detalhadamente em que consistia este estudo e a solicitar a colaboração.

As premissas adotadas foram:

- Ser uma organização B2B;
- Pertencente ao Quadrilátero;
- Empresa de Produtos;
- Ser uma PME;
- Ter uma forte consolidação no mercado;
- Presença no mercado há mais de 20 anos;
- Presença no mercado nacional e internacional.

Foram aplicados nas seguintes organizações: Banhoazis (Braga), KROFtools e Stacab (Barcelos), Tearfil (Guimarães) e a Barceltécnica (Vila Nova de Famalicão).

3.1 Quadrilátero Urbano do Minho

Esta “rede” escolhida para realizar as entrevistas nas diferentes organizações, corresponde a uma massa demográfica de extrema relevância, existindo uma grande proximidade entre estes quatro polos, inserindo-se na região do Cávado e Ave onde existe uma grande massa de exportações e dinâmica industrial, com grande relevância para o

PIB do país. Outro fator muito relevante é que se integra num meio onde emerge uma imensa capacidade de investigação e ensino, de reconhecido mérito internacional, liderando diversos domínios de tecnologias de ponta. Devido às características que possui, esta rede é única no território nacional, assumindo-se como a terceira concentração urbana de conhecimento do país. Representando aproximadamente 10,5% da área da NUTS II Norte, os concelhos que compõem o «Quadrilátero Urbano» totalizam cerca de 600 mil habitantes, dos quais “210 mil residem nos perímetros urbanos centrais” (Programa Estratégico de Cooperação, p.4, 2008). Segundo dados do INE à data de 16 de dezembro de 2021, Braga detém cerca de 193 349 habitantes, Barcelos 116 766 habitantes; Guimarães 156 849, e por fim, Vila Nova de Famalicão, com 133 574 habitantes.

4. Resultados e Discussão

A orientação para o endomarketing pressupõe, segundo Nemteanu e Dabija (2021), a forma como uma organização pode atender às necessidades de seus colaboradores, contribuindo para o aumento do desempenho e impactando-os positivamente, e ao mesmo tempo, contribui para a redução de comportamentos indesejados, atitudes e efeitos negativos do trabalho. Esta visão materializa-se através de comportamentos a serem desenvolvidos pela organização, e não apenas pelo departamento de marketing.

Citando Canales (2021), as condições e benefícios prestados aos colaboradores, é sempre um fator muito importante para o cumprimento de objetivos organizacionais e para a obtenção de benefícios mútuos. É importante que as trocas de valor sejam entre ambas as partes de forma a promover a reciprocidade (Boukis, 2019). É referido por estas organizações que os benefícios e as condições facultadas aos colaboradores são muito importantes, e são uma forma de proporcionar uma maior satisfação e motivação dos mesmos. De acordo com Freitas et al. (2021), o funcionário ao perceber que a empresa o considera importante, também se importa com a mesma e este reconhecimento fará com que ele se sinta mais valorizado, impactando positivamente a sua relação com a organização. É portanto, primordial, gerir o capital humano de forma eficiente e operacional (Jiménez, et al., 2020), e valorizar os processos de troca de recompensas psicológicas como reconhecimento, elogios, apreciação e incentivos. O reconhecimento é uma questão muito importante, logo merece toda a atenção dos empregadores, no

entanto, tal como mencionado pelas organizações nas entrevistas, a forma que regra geral reconhecem os seus trabalhadores é monetariamente. Com toda a evolução presente nos mercados mundiais, os colaboradores evoluíram de um recurso a ser explorado para um ativo que precisa ser nutrido, protegido e desenvolvido (Eskildsen & Nussler, 2000). Tornou-se muito importante fomentar nas organizações a motivação e a satisfação de forma a construírem-se relações mais sólidas (Pradhan, et al., 2019). Num estudo realizado por Mainardes et al., (2019), este possui evidências de que o endomarketing é essencial, uma vez que influencia diretamente a satisfação no trabalho, e nas organizações, consideram que a implementação de estratégias de endomarketing são indispensáveis. Noaves (2015), refere que o endomarketing assume uma função importantíssima para as empresas pois podem criar “um ambiente de comprometimento e um clima de confiança, conhecimento e motivação, esperando-se alcançar resultados positivos, tais como aumento de produtividade e qualidade”, agregando deste modo maior valor para a empresa. Atualmente, um dos principais objetivos é manter toda a equipa comprometida e criar ações de marketing dirigidas ao público interno da organização de forma a fomentar o envolvimento e o comprometimento (González et al., 2016). Quanto mais efetivas forem as estratégias maior tenderá a ser o comprometimento e o desempenho da organização (Sriphong et al., 2022), por isso, é fulcral enriquecer as perspetivas para o desenvolvimento de estratégias de RH em termos de comprometimento organizacional que levem ao desempenho eficiente do trabalho, à eficiência dos colaboradores e ao sucesso (Sriphong et al., 2022). Segundo Sarker e Ashrafi (2018), as práticas de endomarketing oferecem um melhor relacionamento entre a organização e os colaboradores, e de acordo com Santos e Gonçalves (2018), devem conseguir promover segurança ao colaborador que resulta numa melhoria da motivação e da satisfação dos mesmos. Quanto melhor for o clima e a mutualidade, mais os colaboradores estão orientados para a realização das suas tarefas, e por isso, também tendem a ser mais produtivos (Novaes, 2015). Analisadas cada uma das entrevistas realizadas dentro das organizações e sob a ótica das mesmas, há evidências claras de os entrevistados consideram que o endomarketing detém um papel primordial para se conseguir uma melhor gestão do capital humano. Apesar disto, em quase todas as organizações, verificou-se que possuem alguma orientação no que diz respeito a estratégias internas, no

entanto, a aplicação das mesmas é muito vaga e maioritariamente construída sob recompensas monetárias.

5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

As organizações lidam desde sempre com árduos desafios, e com a chegada do século XXI, as mudanças acentuaram-se, e os gestores que até então priorizavam as máquinas, começam a perceber que era necessário fomentar laços com os colaboradores para deterem maiores proveitos. Em todo mundo, as organizações começaram a aperfeiçoar as suas estratégias e a implementar ferramentas internas capazes de proporcionar vantagens num ambiente de competitividade crescente. A diferenciação tornou-se um dos principais impulsores da competitividade organizacional, e os profissionais de recursos humanos, compreenderam a importância de deterem colaboradores bem treinados e orientados para as suas tarefas, e por isso, procuram implementar políticas de endomarketing capazes de conquistar o seu público-alvo, retê-lo e mantê-lo cativado. A sociedade atual vive, pois, um período de grandes e rápidas mudanças que ocorrem em todo o mundo, o que faz com que as organizações tenham que se desenvolver assentes em pilares estratégicos, de modo a fomentar maior satisfação e motivação dos colaboradores, que leva a melhorias da produtividade e conseqüentemente do desempenho geral da empresa. Estes devem ser colocados no centro da estratégia organizacional, e serem devidamente reconhecidos e valorizados através de recompensas intrínsecas e extrínsecas, porque tal como comprovado ambas são fundamentais. São, portanto, um ativo que deve ser constantemente nutrido.

O desenvolvimento deste estudo (ainda que exploratório), permitiu obter conhecimento acerca dos princípios gerais de endomarketing adotados pelas empresas, e compreender se as estratégias de endomarketing são essenciais e eficazes na gestão do capital humano. Através das entrevistas aos gestores de topo, estabeleceu-se contacto direto com os mesmos, possibilitando a compreensão das práticas adotadas internamente, e verificou-se que estas são implementadas de uma forma ténue, indireta e sem o devido planeamento. Verificou-se também que essas ferramentas, são tomadas sobretudo com o objetivo de potenciar o próprio crescimento pois os gestores reconhecem que promovendo benefícios internos, os colaboradores ficam mais envolvidos com a organização e, por conseguinte, o desempenho e comprometimento dos mesmos tende a ser maior.

Globalmente, consideram que o endomarketing é muito importante e que tem como propósito promover ações de forma a gerar benefícios mútuos entre o empregador e o trabalhador. Assume-se como um recurso estratégico que visa satisfazer o cliente interno e tem o papel de reforçar a construção de boas relações entre ambas as partes, fomentando um clima harmonioso. As organizações demonstram evidências de que consideram que a implementação de estratégias internas promove uma maior satisfação e motivação dos colaboradores. Apesar de dependerem de muitos fatores, e de serem respostas emocionais complexas, as ferramentas de endomarketing conseguem gerar percepções favoráveis aos colaboradores sobre estas práticas, e geram resultados organizacionais positivos. Segundo os entrevistados, estes consideram que a utilização de ferramentas de endomarketing têm um papel essencial como mediadoras da satisfação e motivação, pois quanto mais sentem o seu trabalho reconhecido, mais se fomentam estas afeições.

Um dos principais propósitos organizacionais referidos, é conseguir manter toda a equipa comprometida e criar ações de endomarketing dirigidas ao público interno de forma a fomentar o envolvimento e o comprometimento de toda a equipa. Nas entrevistas realizadas, depreende-se que os entrevistados consideram que existe uma relação direta entre a implementação de estratégias internas e o comprometimento dos colaboradores com a organização.

Relativamente à produtividade, as presunções demonstram de que existe uma associação direta entre o endomarketing e a produtividade, pois se forem aplicadas ferramentas internas, capazes de incrementar uma imagem positiva, os colaboradores tendem a estar mais satisfeitos e motivados, e por isso, tendem a ser mais produtivos. Na investigação efetuada nas organizações, constatou-se que as práticas adotadas internamente nutrem efeitos, pois influenciam a forma como se dedicam ao seu trabalho, e por isso, os resultados tendem também a ser maiores porque estes são mais produtivos. Desta forma, confirma-se uma relação entre a produtividade, e a imagem que os colaboradores têm da empresa.

Concluindo, há evidências claras de que as organizações em estudo aplicam algumas ferramentas de endomarketing e valorizam a prática das mesmas, no entanto, ainda existe uma longa trajetória a percorrer. Uma vez que determinada a importância e as consequências das práticas internas de endomarketing, é necessário que as organizações

tenham uma visão mais ampla e que sejam capazes de perceber a importância da adoção destas ferramentas para alcançarem melhores resultados organizacionais.

6. Limitações e Perspetivas de Estudos Futuros

À semelhança de muitos outros estudos, neste também foram encontradas algumas limitações que são importantes referenciar. É importante salientar a natureza exploratória do mesmo, e sugiro que futuras investigações possam contribuir e enriquecer o desenvolvimento da problemática explorada.

Outra limitação prende-se com o facto do estudo de caso incidir, unicamente em organizações B2B, não abrangendo organizações com modelos de negócio B2C. Neste sentido, e tendo em vista o aprofundamento do estudo, considero importante a extensão do estudo de forma a perceber se organizações B2B que possuem contacto direto o consumidor final, dispõem uma maior preocupação com a adoção de políticas internas de forma a instruir para um melhor atendimento.

Por fim, é relativa às características geográficas da amostra. Este estudo é de âmbito regional, e incide em quatro cidades da região Norte que constituem o Quadrilátero Urbano do Minho (Braga, Barcelos, Guimarães e Vila Nova de Famalicão). Sugiro um estudo que seja alargado a outras cidades do país, a fim de se conseguir efetuar uma comparação de dados.

Referências Bibliográficas

- Al-Hazmi, N. (2020). Internal marketing policies and procedures at Prince Sattam Bin Abdulaziz University and the extent of workers' satisfaction. *Management Science Letters*, 10(7), 1427-1436.
- Ali, B. & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Aziri, B. (2011), Job satisfaction: a literature review, *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Balaji, M., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111 (C), 1-11.
- Bayad, A. & Kofand, A. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.

- Betancur, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión, *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2(9),184-196.
- Bohnenberger M., Schmidt S., Damascena C. & Francisco I. (2019) Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Revista Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22.
- Boukis, A. (2019). “Internal market orientation as a value creation mechanism”. *Journal of Services Marketing*, 33(2), 233-244.
- Brum, A. (2003). *Respirando endomarketing*. (1ª Edição). Porto Alegre.
- Cali, E., Arrieta D., & Ospino A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura, *Revista Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82.
- Canales H. (2021). Endomarketing: Uma ferramenta para la gestión efetiva del capital humano, *Revista Internacional de Investigación em Ciências Sociais*, 17(1), 126-142.
- Chhabra, B. (2020). Direct and Interactive Effects of Perceived Organizational Support and Positive Reciprocity Beliefs on Organizational Identification: *An Empirical Study. In Innovation, Technology, and Market Ecosystems*, pp.187-202.
- Chiavenato, I. (2003), *Teoria Geral da Administração*. (7ª Edição). Elsevier.
- Demir, A. (2022). Impact of internal marketing on the costumer perceptions in SMEs. *International Journal of Services and Operations Management*, 43(3), 379-396.
- Dias, J. (2008). *Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial*. (2ª Ed.). Livro Pronto.
- Elgaed M. (2019). *Effectiveness of Internal Marketing on Employee Performance in Social Economy Organizations* [Master’s Thesis]. Instituto Politécnico de Santarém, Santarém.
- Eskildsen, J. & Nussler, M. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11(4), 581-588.
- Freitas, L., Cid, A., & Santos, M. (2021). A importância de inserir o endomarketing no setor empresarial. *Brazilian Journal of Development*, 7(9), 88201-88210.
- Frye, D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. (2020). “What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach”. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.
- Fu, W. & Deshpande, S. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China’s insurance company”, *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gama M. (2013). *Endomarketing como fonte de motivação* [Bachelor’s Work]. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis.
- González, G., Sasaki, I., & Zamora, D. (2016). “Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes”. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 28-49.
- Huang, Y., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y. (2019). “Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination”. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88-98.
- Huynh, T.N. & Hua, N.T.A. (2020), "The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises", *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604.
- Iman, M., Wayan, S., Dewi, G. & Made W. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031–1040.

- Jie, He, Zhang, H. & Morrison, A. (2019). “The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: A sequential mediation model”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582-2598.
- Jiménez, W., Ordoñez, F., Moreno, K. & Caisa, D. (2020). Endomarketing as a service quality strategy of Public Health Institutions: A study of user behavior. *Espirales. Revista Multidisciplinaria de investigación científica*, 4(34), 35-48.
- Lee, K. (2020). Internal marketing, job satisfaction, and organizational commitment: a case study of taiwan indigenous television. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(4), 190-215.
- Mainardes, E., Rodrigues, S., & Teixeira, A. (2019). “Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector”. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333.
- Marta, I., Supartha, W., Dewi, G. & Wibawa, M. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: the mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 1031-1040.
- Mishra, P. (2013). Job satisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 14(5), 45-54.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. (2019). “Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors”. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
- Nemteanu, M., & Dabija, D. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Marketing During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670.
- Novaes F. (2015) *Endomarketing: A Gestão de Pessoas como ferramenta para o crescimento organizacional, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Acedido em 15 de Outubro 2021, Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/37322426.pdf>.
- Pradhan, R., Dash, S., & Jena, L. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132.
- Qaisar F. & Muhamad, N. (2021): Internal marketing: A review and future research agenda, *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267-300.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
- Saks A. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V., (2022), Employer brand: key values influencing the intention to join a company, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), 61-72.
- Santos, J. & Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38-45.
- Sarangal, R., & Nargota, M. (2017). Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and Employee Engagement A Case of J & K Bank. *Pacific Business Review International*, 10(4), 80-89.

- Sarker, M. & Ashrafi, D. (2018). "The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh". *Journal of Business & Retail Management Research*, 12(3), 149-159.
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge.
- Soomro, B.A. & Shah, N. (2019), "Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance", *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3),266-282.
- Sriphong, C., Raden-Ahmad, M., Kachonkittiya, N., & Suksawang, P. (2022). The Organizational Commitment And Its Relationship With Internal Marketing, Organizational Culture, And Job Satisfaction. *Journal of Positive School Psychology*, pp.1803-1822.
- Vasconcelos, A. (2008). Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, 42(11), 1246 – 1264
- Veloso, C., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M. & Walter, C. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 82(1), 1-9.
- Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. (2018). "Facilitating interns' performance: The role of job resources, basic need satisfaction and work engagement". *Career Development International*, 23(4), 382-396.