

ARTIGO ORIGINAL

IDENTIFICANDO AS SUBDIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO QUE AFETAM A SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS DO SETOR PORTUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA CODESA

ORIGINAL ARTICLE

IDENTIFYING THE SUBDIMENSIONS OF INTERNAL MARKET ORIENTATION THAT AFFECT EMPLOYEE SATISFACTION IN THE PORT SECTOR: A CASE STUDY AT CODESA

Fernanda de Anchieta Gomes¹
Gilsiane Nogueira do Nascimento
Sátina Priscila Marcondes Pimenta²
Fucape Business School, Brasil

RESUMO

As organizações têm buscado a melhoria em seu desempenho de forma a desenvolver vantagem competitiva. Nesse contexto organizacional o fator humano assume um papel significativo para que a tão desejada competitividade e produtividade seja alcançada (MARAFUGA, 2012). Estudos demonstram que em organizações públicas a Orientação para o Mercado Interno está associada à satisfação no trabalho, mas é necessária a continuidade na investigação da mesma em órgãos públicos (BENEVENUTE, 2016). Sendo assim, esse estudo tem por finalidade identificar quais as subdimensões da OMI afetam a satisfação no trabalho utilizando como campo de estudo os colaboradores da Codesa - Companhia Docas do Espírito Santo. A coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado com base no modelo de Gounaris (2006), suprimidas duas subdimensões não aplicáveis. O questionário foi respondido por 204 servidores da Codesa. A empresa foi escolhida devido à importância dos serviços da mesma cujos resultados afetam a economia no Estado. Sendo assim, o nível de satisfação dos colaboradores é relevante para a prestação de serviços mais efetivos. Os resultados dessa pesquisa demonstram que os servidores percebem que existe baixa orientação para o mercado interno na Codesa. Os resultados confirmam o exposto em literatura que há relação direta da satisfação no trabalho com a OMI. Confirmam ainda o exposto em estudos anteriores que em instituições públicas há baixa orientação para o mercado interno. A pesquisa demonstra que a satisfação no trabalho na Codesa está sendo influenciada pela identificação das expectativas dos empregados e descrição adequada do trabalho.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado Interno. Setor público. Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

Organizations have sought improvement in their performance in order to develop competitive advantage. In this organizational context the human factor assumes a significant role so that the much desired competitiveness and productivity is achieved (MARAFUGA, 2012). Studies show that in public organizations the Internal Market Orientation is associated with job satisfaction, but it is necessary the continuity in the investigation of the same in public agencies (BENEVENUTE, 2016). Thus, this study aims to identify which subdimensions of the OMI affect job satisfaction using as field of study the employees of Codesa - Companhia Docas do Espírito Santo. Data collection was carried out through

¹ Mestranda pela Fucape Business School.

² Advogada, pós-graduada em Direito Público e em Saúde e Intervenção Psicossocial; Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas (Fucape Business School). E-mail: satinapm@gmail.com.

a structured questionnaire based on the model of Gounaris (2006) with the suppression of two sub-dimensions that were not applicable. The questionnaire was answered by 204 Codesa employees. The company was chosen due to the importance of its services, whose results affect the economy of the state. Therefore the level of satisfaction of the collaborators is relevant for the provision of more effective services. The results of this research show that the employees perceive that there is a low orientation towards the internal market in Codesa. The results confirm what is exposed in the literature that there is a direct relationship between job satisfaction and OMI. They also confirm what was exposed in previous studies that in public institutions there is a low orientation towards the internal market. The research shows that job satisfaction in Codesa is being influenced by the identification of employees' expectations and adequate job description.

Keywords: Internal Market Orientation. Public Sector. Job Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, em um ambiente cada vez mais dinâmico, ambíguo e mutável, as organizações têm buscado a melhoria do seu desempenho de maneira mais consistente, na tentativa de manter a sua vantagem competitiva. Uma das maneiras de se conseguir a manutenção desta vantagem consiste em avaliar a qualidade do desempenho dos recursos humanos da organização. Pode-se afirmar que esta melhoria da qualidade do desempenho está diretamente relacionada à satisfação dos clientes internos da empresa (ABZARI, GHUJALI, OFOGH, 2011).

O ponto fundamental na manutenção e atração de novos clientes, visando à melhoria do desempenho organizacional, principalmente na área de serviços, está diretamente relacionado à qualidade do desempenho dos recursos humanos da empresa. Pode-se afirmar que essa melhoria de qualidade do desempenho depende da satisfação dos clientes internos da organização. Portanto, o conceito de marketing interno torna-se um instrumento que deve ser considerado pelas organizações, uma vez que os empregados sendo vistos como clientes internos, permite que o objetivo das empresas seja atingido, removendo obstáculos na busca da eficácia organizacional (ABZARI, GHUJALI, OFOGH, 2011).

Conforme Gounaris (2006), a orientação para o mercado interno (OMI) proporciona as organizações o desenvolvimento de um relacionamento eficiente com os seus empregados, baseados no compromisso de oferecer um valor superior, promovendo a satisfação das suas necessidades manifestas e latentes, criando valor para os clientes da empresa (MORAIS, SOARES, 2015). De acordo com Lings e Greenley (2005), define-se orientação para o mercado interno como dimensões

que se referem à geração, divulgação, respostas e implementação de informações coletadas acerca dos funcionários. Essas informações aparecem nas trocas quotidianas oriundas da proximidade entre gestores e funcionários, gerando oportunidade da geração da informação baseada nas atitudes, valores e situações individuais (MORAIS, SOARES, 2015). Afirma-se que orientação para o mercado interno pode ser visto de maneira em que os funcionários são clientes internos e as suas atribuições constituem-se em produtos internos (CERQUEIRA, 2014). A importância da satisfação no trabalho dos funcionários com o objetivo de se construir o sucesso da organização não é nova na literatura do marketing, todavia grande parte dos estudiosos deste tema estudou a satisfação no trabalho em relação à gestão da equipe de vendas (GOUNARIS, 2007).

Ahmed (2003) coloca que programas de marketing interno influenciam positivamente no nível de satisfação no trabalho dos funcionários. Com esse mesmo propósito, Boshoff e Allen (2000) relatam em estudo anterior que a orientação para o mercado interno como programas de capacitação geram um impacto positivo na satisfação do desempenho e do trabalho do empregado (GOUNARIS, 2007).

Pode-se afirmar que a melhoria da qualidade do desempenho dos recursos humanos da organização depende de satisfazê-los como clientes internos, uma vez que os empregados são considerados como o principal ativo da organização (ABZARI, GHUJALI, OFOGH, 2011). Partindo deste pressuposto, o problema desta pesquisa é: Qual subdimensão da orientação para o mercado interno afeta a satisfação dos empregados do setor portuário? Diante disso, o objetivo deste estudo é identificar quais subdimensões da orientação para o mercado interno afetam a satisfação para o trabalho no setor portuário, utilizando como campo de estudo a Companhia Docas do Espírito Santo – Codesa.

A pesquisa se justifica, uma vez que Cerqueira (2015) estudou a identificação das influências das subdimensões da orientação para o mercado interno no setor público, utilizando como objeto de estudo o Corpo de Bombeiro Militar. Ainda conforme estudo deste autor, a utilização do marketing interno nas organizações possui poucas evidências empíricas que tratam do setor público, sendo que em sua maioria, esses estudos foram realizados em organizações públicas dos Estados Unidos e Europa Ocidental, sendo pouco estudadas em países em desenvolvimento.

Já Vasconcelos (2004) descreve que há uma limitação no enfoque interdepartamental, cuja identificação e o diagnóstico dos pontos de relacionamento entre os clientes e fornecedores internos não funcionam de maneira satisfatória.

A OMI é um instrumento importante para o desenvolvimento do marketing interno, sugerindo-se inclusive a pesquisa e aplicação do modelo em diferentes tipos de organizações (GOUNARIS, 2006). Pretende-se trazer com este estudo uma série de contribuições que buscam identificar qual o sentimento do funcionário do segmento portuário quanto ao atendimento das suas necessidades tais como o atendimento da área de recursos humanos, a comunicação entre gestor e empregado, a comunicação entre os gestores, o atendimento das necessidades individuais e coletivas dos empregados, descrição e orientação adequada das atividades, treinamento dos empregados para exercer a sua atividade e o orgulho de pertencer a esta empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI)

A OMI consiste na busca, disseminação e resposta das organizações na tentativa de promover um relacionamento eficaz com os seus empregados, tendo como mola propulsora o compromisso na satisfação no trabalho, oferecendo valor superior, compreendendo e satisfazendo as necessidades latentes e manifestas dos funcionários (CERQUEIRA, 2015).

A OMI constitui numa junção de uma série de crenças e comportamentos específicos derivados do marketing e que estão diretamente relacionados ao cliente interno da empresa, cuja maior premissa consiste nas trocas entre os funcionários e a empresa e de que forma essas trocas podem facilitar o relacionamento entre clientes e empregados (VIEIRA, 2012).

Na busca pela operacionalização do conceito de OMI, Lings (2004) através de um ponto de vista teórico, coloca que a OMI está diretamente relacionada com os modelos de orientação para o mercado externo. O conceito de OMI está relacionado com três dimensões comportamentais e suas respectivas atividades que são a

pesquisa de marketing interno, a comunicação interna e a capacidade de resposta interna (MARAFUGA, 2012).

O conceito de OMI reflete em um sistema de valores que orientam o comportamento da empresa em relação aos seus empregados, buscando dessa forma, satisfazer o cliente interno na busca da satisfação para o cliente externo, gerando assim vantagem competitiva. Por consequência, a figura do OMI recai sobre o mesmo guarda chuva da orientação do mercado, portanto, utilizando a filosofia do marketing (MCGEE; SPIRO; 1988). Para que ocorra a devida implementação do marketing interno da organização e para que ocorra o desenvolvimento de uma orientação para o mercado interno (OMI) é necessário averiguar e melhorar a satisfação dos empregados (GOUNARIS; LINGS; GREENLEY; 2006).

2.2 MEDIDAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO

Lings (2004) coloca que a OMI possibilita ações positivas ao nível dos aspectos internos do desempenho organizacional favorecendo a retenção, a motivação, o moral e a satisfação dos empregados, além do comprometimento da organização. Ao passo que essas variáveis de aspectos internos sofrerão um impacto direto na orientação para o mercado externo de desempenho: satisfação do cliente, retenção do cliente e lucro (MARAFUGA, 2012).

Abzari (2001) complementa essa informação colocando que os empregados são o ativo mais importante da empresa e que o marketing interno deve ser uma ferramenta que viabiliza uma série de ações que buscam educar, informar, recompensar e gerenciar os recursos humanos aumentando o nível de prestação de serviços, ou seja, que os empregados ao perceberem a preocupação da organização, tendem a comprometer-se com o sucesso organizacional e demonstrarem satisfação e motivação no trabalho (FARIAS, 2010).

Visando buscar evidências dessas afirmações, Schneider (2003) pesquisou o setor de varejo, mostrando que quanto maior a satisfação no trabalho maior será a percepção do cliente na qualidade dos serviços oferecidos. Essa afirmação se justifica uma vez que quanto maior a satisfação dos empregados maior será a

predisposição desse empregado em satisfazer o cliente. Desta forma, um programa de marketing interno representa uma estratégia de marketing com foco em satisfazer as necessidades dos colaboradores (clientes internos) de maneira que atinja os objetivos de atender ao cliente em um nível alto de excelência.

Lings e Greenley (2005), através de um estudo que tinha como objetivo desenvolver um instrumento consistente e válido para medir a orientação para o mercado interno e certificar as relações entre este conceito, desenvolveram uma escala para medir a orientação para o mercado interno que tem como base os três componentes da orientação para o mercado que são: geração da inteligência, disseminação de inteligência e a capacidade de resposta a informação, aplicando-os somente ao nível gerencial das empresas.

Gounaris (2006) estruturou outra escala na tentativa de verificar o grau de adoção da orientação do mercado interno nas empresas. Todavia, Gounaris (2006) faz críticas ao modelo simplista adotado por Lings e Greenley (2005), discordando do posicionamento de alguns conceitos como a segmentação do mercado interno e desenvolvimento de estratégias para segmentos específicos, ao passo que ele entende que a criação da inteligência interna é condição primária para a segmentação e para a elaboração de estratégias segmentadas (MARAFUGA, 2012).

Gounaris (2006) acredita que o seu modelo deva ser abrangido a todos os empregados, principalmente aqueles que interagem com os clientes, alegando que o marketing interno vem a ser uma interligação das várias funções objetivando o alcance dos seus objetivos externos devendo este ser aplicado e medido a todos os empregados (GRÖNROOS, 2003).

Gounaris (2006) aplicou pesquisa com os funcionários de uma rede hoteleira da Grécia, a Ilha de Rhodes, com um total de 583 entrevistados, identificando a relação dos resultados com o grau de participação dos empregados nas decisões, o nível de poder dos empregados e a satisfação no trabalho, aplicando escalas válidas para cada construto conforme exposto na figura 1, que consistem nas seguintes dimensões primárias: a geração de conhecimento sobre os empregados,

disseminação de conhecimento sobre os empregados e resposta ao conhecimento sobre os empregados (MARAFUGA, 2012).

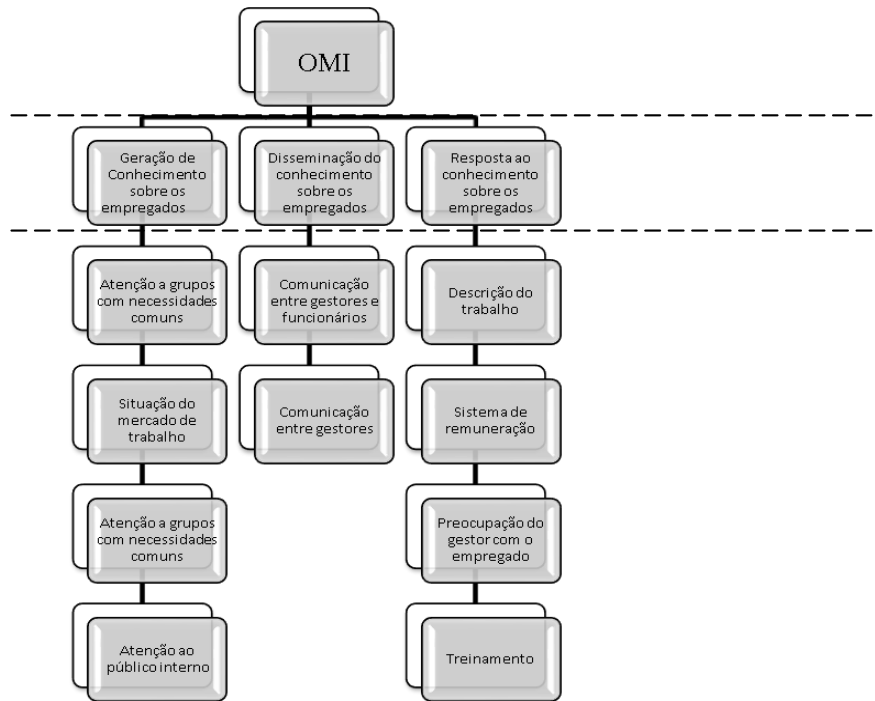
Cerqueira (2015), em sua pesquisa que teve como objetivo identificar a influência das subdimensões da OMI na satisfação no trabalho no setor público, nesta pesquisa ficou observado baixos níveis de orientação para o mercado interno na administração pública, onde das dez subdimensões propostas, somente cinco influenciam na satisfação dos empregados, entre elas: identificação de expectativas dos empregados, atenção a grupos com necessidades comuns, descrição adequada do trabalho, preocupação da chefia com os empregados e treinamento (CERQUEIRA, 2015).

Já Santos, Moraes e Benevenuto (2016), em sua pesquisa que trata acerca da identificação das ações de OMI que afetam a satisfação do mercado interno de uma instituição de ensino pública, reafirma estudos anteriores, onde o serviço público possui uma baixa orientação para o mercado interno, sendo escassas políticas de atendimento às necessidades do servidor.

O estudo de Vasconcelos (2005) tinha como objetivo estudar o relacionamento entre empresa e empregador em uma instituição de ensino superior sob a luz da orientação para o mercado interno. Este estudo apresentou baixa orientação para o mercado interno nas subdimensões que tratam a comunicação, atenção ao público interno e sistema de remuneração, reafirmando resultados de estudos anteriores.

Ainda sobre este estudo, houve uma limitação onde somente fizeram parte da amostra os docentes desta instituição, sugerindo-se que estudos futuros contemplem todos os empregados das instituições de ensino superior.

Figura 1: Modelo de conceituação de OMI de Gounaris (2006) – Hierarquia



Fonte: Cerqueira (2015), adaptado pelo autor.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os primeiros referenciais acerca da satisfação no trabalho vieram por volta da década de 1920 (STEUTER, 1989), a partir deste momento este tema vem sendo estudado sob diferentes óticas. No século XX a satisfação no trabalho tornou-se um dos temas mais preocupantes, uma vez que as empresas buscam a cada dia a melhoria da gestão, tanto com os recursos materiais quanto nos humanos, visando à produção de bens e serviços (FERREIRA, 2011). Essas discussões levam à tona que as pessoas não são robôs, as mesmas possuem sentimentos, capacidades e pensamentos, portanto, são importantes para o sucesso da organização (BILHIM, 2001).

Entende-se que o grau de satisfação é como o empregado se vê dentro do contexto organizacional, ou seja, de que forma o indivíduo vê o seu trabalho como importante, valioso e que tenha significado dentro de uma escala de valores, bem como, a sua responsabilidade pelos resultados advindos da sua atividade (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003). De acordo com Spector (2005), a satisfação no trabalho consiste em uma variável de atitude que mostra o sentimento das pessoas em relação ao seu trabalho, seja de forma geral ou em relação a algum aspecto (FERRAZ e LOPES, 2015).

Há estudos que buscaram avaliar a satisfação no trabalho de diversas atividades profissionais, inclusive na área de saúde. Dos quais pode-se citar estudos realizados com farmacêuticos, dentistas, psicólogos, terapeutas ocupacionais, fisioterapeutas, nutricionistas (FERRAZ, R; LOPES, E; 2015).

Korunka e Vitouch (1999), através de um estudo em que mensurava os efeitos da implementação de uma nova tecnologia em uma empresa de processamento de Viena, verificaram que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada à estabilidade no emprego, salário e benefícios, bom relacionamento entre os colegas de trabalho e chefia, ambiente físico, bons prazos na resolução das atividades de trabalho (MARQUEZE, MORENO, 2005).

Gaião (2013), em um estudo recente buscou identificar os níveis de satisfação no trabalho de nutricionistas de Portugal, observando-se que a maior parte da amostra mostrou-se satisfeito com somente alguns aspectos relacionados ao exercício da sua profissão, sendo fator de insatisfação a falta de um plano de carreira, ausência de estabilidade no emprego. Este estudo concluiu que o nível de satisfação dessa categoria variou conforme a posição profissional do empregado, em contrapartida o mesmo estudo realizado na Coreia do Sul demonstrou conflitos na subdimensão satisfação no trabalho e remuneração (FERRAZ, R; LOPES, E; 2015).

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo, descritivo com corte transversal, visando identificar qual subdimensão da orientação para o mercado interno afeta a satisfação dos empregados no setor portuário.

A população da pesquisa foram os funcionários da Companhia Docas do Espírito Santo – Codesa, visto a sugestão de Cerqueira (2015) de pesquisar uma organização diferente no setor público. A definição da Companhia Docas do Espírito Santo – Codesa como objeto de estudo foi devido a sua importância para a sociedade, uma vez que o complexo portuário do Espírito Santo – um dos maiores da América Latina – é importante para o desenvolvimento do Estado. No total, movimenta em torno de 45% do PIB Estadual. Sua estrutura permite a movimentação de diversos tipos de carga, trabalho este responsável pela geração de muitos empregos indiretos. Sendo assim, se torna relevante a satisfação dos seus colaboradores para realizar com sucesso as missões relacionadas (CERQUEIRA, 2015).

A amostra não probabilística foi representada pela Companhia Docas do Espírito Santo, num total de 204 funcionários cujo instrumento de coleta de dados foi a aplicação de um questionário a partir do modelo construído e aplicado por Gounaris (2006) contendo nas três dimensões originais dez subdimensões e em cada subdimensão questões individuais especificadas. Para esse estudo foram suprimidas as subdimensões sistema de remuneração, dado que a população diz respeito ao mercado interno do serviço público, onde os funcionários já possuem plano de carreira, benefício e comissões definidos pelo governo, e a subdimensão situação do mercado de trabalho, pois os funcionários possuem estabilidade no emprego. O questionário está estruturado contendo questões referentes a 03 dimensões e 08 subdimensões, conforme quadro 1.

Quadro 1: Dimensões, subdimensões e afirmativas

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	CÓD.	AFIRMATIVAS
Geração de Conhecimento sobre os empregados	Identificação de expectativas dos empregados	S1A	A Codesa enfatiza o atendimento das minhas necessidades
		S1B	O meu chefe eu nos encontramos regularmente, portanto, tenho chance de dizer o que espero da Codesa.

		S1C	Durante o ano, nós preenchemos questionários sobre as nossas necessidades e vontades em relação a Codesa.
		S1D	O gestor busca realizar o que a Codesa ou outras organizações públicas ou empresas privadas fazem para manter seus funcionários satisfeitos.
		S1E	Avaliar a nossa satisfação no trabalho é uma importante tarefa para o nosso chefe.
	Atenção a grupos com necessidades comuns	S2A	Na Codesa, os funcionários são identificados em grupos baseados nas características e necessidades individuais.
		S2B	Antes da introdução de qualquer mudança, as nossas peculiaridades são levadas em consideração.
		S2C	Os funcionários não são tratados da mesma forma. Necessidades individuais não são ignoradas.
		S2D	Nossas necessidades individuais são sistematicamente avaliadas na Codesa.
	Atenção ao público interno	S3A	Todas as decisões importantes relacionadas com políticas de recursos humanos são sempre adaptadas de acordo com as nossas necessidades individuais.
		S3B	Políticas específicas de recursos humanos são sempre consideradas para grupos específicos de funcionários com necessidades em comum.
		S3C	Nenhuma ação é tomada a não ser que seu impacto em grupos com necessidades comuns seja avaliado.
		S3D	As políticas relacionadas com recursos humanos não são aplicadas de uma forma uniforme para todos. Necessidades individuais são consideradas.
Disseminação de conhecimento sobre os	Comunicação entre chefias e empregados	S4A	Antes da mudança de qualquer política, meu chefe me informa passo a passo.
		S4B	Meu chefe ouve sinceramente os problemas que eu

empregados			tenho durante a realização do meu trabalho.
		S4C	Meu chefe está sinceramente preocupado com os meus problemas pessoais que possam afetar minha produtividade.
		S4D	Meu chefe nunca está ocupado demais para falar comigo quando eu preciso dele.
		S4E	Meu chefe gasta tempo me informando sobre as minhas tarefas e meus objetivos.
	Comunicação entre chefias	S5A	Os chefes reúnem-se regularmente para discutir problemas dos subordinados e escutam o que os outros chefes têm a dizer.
		S5B	Se um empregado encontra-se com um problema sério, os chefes de outros departamentos preocupar-se-ão com seu problema a qualquer tempo.
		S5C	A Companhia Docas do Espírito Santo encoraja nossos chefes a reunirem-se e discutirem entre eles questões sobre seus subordinados.
		S5D	Em muitos casos, a solução do problema é dada pelo chefe de outra Diretoria e não pelo meu chefe direto.
Resposta do conhecimento sobre os empregados	Descrição adequada do trabalho	S6A	Minha descrição de trabalho permite a satisfação de minhas necessidades e objetivos através do meu trabalho.
		S6B	Nada é designado para mim, a não ser que meu chefe e eu tenhamos acordado que eu possa realmente executar.
		S6C	As tarefas que eu sou designado me ajudam a progredir na minha carreira nesta organização.
		S6D	Meu chefe deve explicar meu trabalho e tarefas que eu sou designado para os níveis mais elevados da administração.

	Preocupação da chefia com empregados	S7A	A Diretoria da Codesa realmente se importa com nossos problemas.
		S7B	Nada é tão dispendioso para a nossa Diretoria se for satisfazer necessidades específicas de grupos específicos de empregados.
		S7C	A Diretoria considera realmente nossas necessidades individuais e executa políticas que refletem isso.
		S7D	A Diretoria é focada para solucionar nossos problemas e nos dá o suporte necessário para o nosso trabalho.
	Treinamento	S8A	Nesta organização, treinamento é diretamente relacionado com as necessidades individuais de cada funcionário. Treinamento de massa são evitados quando possível.
		S8B	Um funcionário novo terá suporte para aprender os requisitos do trabalho.
		S8C	Antes da implementação da maioria de mudanças nas regras do serviço, nós sempre obtemos treinamento significativo considerando seus impactos nas nossas atividades diárias e descrições do trabalho.
		S8D	Se o funcionário é movimentado de uma área para outra, ele terá treinamento sobre o novo trabalho por um período específico de tempo.
Variável dependente			
Satisfação no trabalho	SAT 1	Eu me sinto satisfeito em trabalhar na Codesa.	
	SAT 2	Não tenho intenção de deixar de trabalhar na Codesa	
	SAT 3	Tenho orgulho em trabalhar na Codesa	

Fonte: Adaptado pelas autoras de Gounaris (2006).

A primeira parte do questionário referem-se a questões que englobam os construtos e 03 questões relacionadas à satisfação no trabalho. O questionário se inicia com uma questão de controle populacional (Questão 1) cujo objetivo é identificar se o respondente atualmente trabalha na Codesa, seguido de perguntas para cada uma das oito subdimensões adotadas, além de três perguntas referentes à satisfação no trabalho (Questões 36, 37 e 38).

As questões para cada subdimensão estão distribuídas conforme abaixo:

- 1 - Identificação de expectativa dos empregados (questão 2 a 6);
- 2 - Atenção a grupos com necessidades comuns (questão 7 a 10);
- 3 - Atenção ao público interno (questão 11 a 14);
- 4 - Comunicação entre chefias e empregados (questão 15 a 19);
- 5 - Comunicação entre chefias (questão 20 a 23);
- 6 - Descrição adequada do trabalho (questão 24 a 27);
- 7 - Preocupação da chefia com empregados (questão 28 a 31);
- 8 - Treinamento (questão 32 a 35)

A segunda parte do questionário refere-se a questões de caracterização do perfil sócio demográfico da amostra, distribuídas conforme abaixo:

- Idade (Questão 39)
- Gênero (questão 40),
- Tempo de serviço na Codesa (questão 41),
- Formação (questão 42),
- Regime de serviço na Codesa (questão 43),
- Cargo na empresa (questão 44).

Para medir as questões referentes às subdimensões, usou-se a escala de Likert em cinco níveis: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente (CERQUEIRA, 2015).

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 1 refere-se aos dados de identificação da amostra. Englobam as questões sócio demográficas que foram obtidas através das respostas da segunda parte do questionário. Nela estão contidas as informações acerca da amostra tais como idade, gênero, tempo de serviço na Codesa, formação dos funcionários, regime de serviço e cargo na empresa.

Tabela 1: Dados demográficos da amostra

CATEGORIA	DIVISÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
IDADE	ATÉ 25 ANOS	34	16,7
	DE 26 A 35 ANOS	64	31,4
	DE 36 A 45 ANOS	44	21,6
	MAIS DE 45 ANOS	62	30,4
	Total	204	100,0
GÊNERO	FEMININO	84	41,2
	MASCULINO	120	58,8
	Total	204	100,0
TEMPO DE SERVIÇO NA CODESA	ATÉ 10 ANOS	164	80,4
	ENTRE 11 E 20 ANOS	1	,5
	MAIS DE 20 ANOS	39	19,1
	Total	204	100,0
FORMAÇÃO	ENSINO MÉDIO	29	14,2
	ENSINO SUPERIOR	106	52,0

Identificando as subdimensões da orientação para o mercado interno que afetam a satisfação dos empregados do setor portuário: um estudo de caso na Codesa

	POS	54	26,5
	MESTRADO	15	7,4
	Total	204	100,0
REGIME DE SERVIÇO NA CODESA	ADMINISTRATIVO	129	63,2
	ESCALA	75	36,8
	Total	204	100,0
CARGO NA CODESA	ANALISTA PORTUÁRIO	34	16,7
	GUARDA PORTUÁRIO	59	28,9
	LIVRE PROVIMENTO	1	,5
	COMISSIONADO	19	9,3
	TECNICO DE NIVEL MÉDIO	59	28,9
	OUTROS	32	15,7
	Total	204	100,0

Fonte: Elaborado pelas autoras

Na amostra estudada verificou-se que em relação à idade dos respondentes, o maior percentual está na faixa entre 26 a 35 anos, cerca de 31,4%, seguida da faixa etária de colaboradores com idade acima de 45 anos cujo percentual é de 30,4%. Cerca de 21,6% está na faixa de 36 a 45 anos e 16,7% na faixa de até 25 anos, o que mostra um equilíbrio na faixa etária acima de 25 anos. Essas informações se devem ao fato de que o último concurso para o provimento de vagas foi realizado na Codesa em 2008 e que anteriormente com a criação da Companhia

Docas do Espírito Santo e a extinção da Portobrás, os antigos funcionários da Portobrás migraram para a Companhia Docas, contribuindo assim nesse resultado.

Verificou-se em relação ao gênero a predominância do masculino, com 58,8% contra 41,2% feminino, demonstrando um razoável equilíbrio de gênero tendendo à predominância masculina. Verificou-se que 80,4% da amostra são de colaboradores que possuem até 10 anos de tempo de serviço na Codesa, isso pode-se explicar devido ao fato de que o último concurso realizado na Companhia foi no ano de 2008.

Os colaboradores, em sua maioria trabalha em horário administrativo, isso se deve ao fato de que apesar do porto funcionar em regime de 24 horas, as principais demandas de trabalho ocorrem durante o horário comercial, ficando somente ao cargo da guarda portuária e da área de gestão portuária a necessidade do trabalho em escala.

Quanto à formação, observou-se que grande percentual possui ensino superior, cerca de 52%, seguido por colaboradores com pós-graduação com cerca de 26,5%, ensino médio com 14,2%. Na empresa há políticas de incentivo à educação previstas no acordo coletivo de trabalho, possibilitando a continuidade dos estudos dos empregados nela vinculados.

Sendo assim, a amostra foi constituída, principalmente por funcionários que desempenham as funções de guarda portuário e técnico portuário, estando a maioria na faixa etária de 26 a 35 anos, onde há predominância masculina, os quais relativamente começaram a trabalhar há pouco tempo, e que possuem ensino superior em sua maioria. A amostra selecionada provou sua validade em todas as variáveis de controle.

4.2 A ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A análise descritiva consiste na identificação, descrição e análise dos valores obtidos na coleta de dados, observando média e desvio padrão da amostra (OLIVEIRA, 2014).

A Tabela 2 apresenta o resultado da média e desvio padrão das variáveis independentes e da variável dependente.

Tabela 2: Média e desvio padrão das subdimensões pesquisadas

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	CÓD.	N	Média	Desvio Padrão
Geração de Conhecimento sobre os empregados	Identificação de expectativas dos empregados	S1A	204	3,0882	1,11066
		S1B	204	3,3676	1,20636
		S1C	204	1,9902	1,00731
		S1D	204	2,3627	,97545
		S1E	204	3,3284	1,32612
		S1	204	2,8275	,85387
	Atenção a grupos com necessidades comuns	S2A	204	2,3971	1,08469
		S2B	204	2,0931	,99563
		S2C	204	2,9363	1,20788
		S2D	204	2,0980	,97768
		S2	204	2,3811	,76903
	Atenção ao público interno	S3A	204	2,2059	1,00578
		S3B	204	2,7745	1,09999
		S3C	204	2,3186	,94240
		S3D	204	2,6814	1,06971
S3		204	2,4951	,75916	
Disseminação de conhecimento sobre os empregados	Comunicação entre chefias e empregados	S4A	204	2,5784	1,19057
		S4B	204	3,1471	1,20260
		S4C	204	2,8235	1,16950
		S4D	204	3,0882	1,17530
		S4E	204	2,7010	1,12026
		S4	204	2,8676	,91141
	Comunicação entre	S5A	204	2,6471	1,07956

	chefias	S5B	204	2,2598	1,05333
		S5C	204	2,5196	1,07117
		S5D	204	2,5343	1,05690
		S5	204	2,4902	,73689
Resposta do conhecimento sobre os empregados	Descrição adequada do trabalho	S6A	204	3,0637	1,11896
		S6B	204	2,6765	1,23306
		S6C	204	3,0196	1,23560
		S6D	204	3,3333	1,07670
		S6	204	3,0233	,84209
	Preocupação da chefia com empregados	S7A	204	2,2598	,96549
		S7B	204	2,7500	1,07879
		S7C	204	2,2108	,96218
		S7D	204	2,2206	1,04828
		S7	204	2,3603	,84119
	Treinamento	S8A	204	2,4559	1,02338
		S8B	204	2,8431	1,08501
		S8C	204	2,5686	1,06914
		S8D	204	2,5000	,93903
		S8	204	2,5919	,80244
	Variável Y	Satisfação no trabalho	SAT1	204	3,7059
SAT2			204	3,4559	1,19235
SAT3			204	3,6569	,92577
SAT			204	3,6062	,85138

Fonte: Elaborado pelas autoras

Na dimensão geração de conhecimento dos empregados há três subdimensões, sendo que a identificação de expectativas dos empregados possui uma média de 2,82, seguida pela subdimensão atenção ao público interno, com média de 2,49. O menor resultado de média entre as três subdimensões foi atenção a grupos com necessidades comuns com 2,38 de média. A média se concentra entre 2 e 3 denotando insatisfação com relação a Codesa em não identificar as expectativas dos colaboradores. Conforme estudos de Gounaris (2006) e Lings (2005), esses resultados têm como medidas a elaboração de políticas de recursos humanos voltadas para o atendimento das necessidades particulares dos públicos envolvidos, portanto menos generalistas. Assim como observado por Oliveira (2014), as organizações precisam conhecer mais profundamente as características de seus públicos internos e adotar políticas específicas para cada nicho.

Corroborar-se com os resultados dos estudos anteriores, uma vez que se percebe que a gestão não possui o hábito de ouvir as expectativas do empregado, bem como em avaliar o grau de importância em perceber o nível de satisfação dos mesmos, inclusive não havendo estruturação de grupos com os mesmos anseios. Cabendo desta forma a área de recursos humanos fazer o trabalho de entender quais são as expectativas dos empregados e suas diversas necessidades e buscar a melhoria ou pelo menos responder aos seus anseios.

Avaliando a dimensão disseminação de conhecimento sobre os empregados, a maior média encontrada foi da subdimensão comunicação entre chefias e empregados cuja média foi de 2,86, seguida da subdimensão comunicação entre chefias cujo resultado foi de 2,49 de média. Esse resultado demonstrou que a comunicação com os empregados entre os níveis de hierarquia e entre chefia tende à insatisfação não ocorre de forma adequada. Conforme estudos de Lings (2004), a troca e disseminação de informação e a comunicação adequada reforça o apego do funcionário com a organização.

Entende-se que o processo de comunicação da empresa necessita de melhorias, uma vez que apesar dos gestores se reunirem semanalmente para deliberarem sobre diversos assuntos relacionados a todas as áreas da Companhia, o retorno dessas respostas ocorrem de maneira inadequada, ora com informações

insuficientes, ora com demora para devida tomada de decisão das coordenações de área, favorecendo cada vez mais o aumento do nível de insatisfação acerca deste tema.

Analisando a dimensão resposta do conhecimento sobre os empregados, a subdimensão com maior média é a descrição adequada do trabalho com média de 3,02, seguida da subdimensão treinamento com 2,59 de média. A subdimensão com menor média 2,36 foi preocupação da chefia com empregados. Observou-se assim que os colaboradores da Codesa consideram-se entre neutros e satisfeitos com a descrição das atividades que desempenham, porém insatisfeitos quanto à disponibilidade de treinamentos para os colaboradores, além de considerarem-se insatisfeitos com a preocupação da chefia em atender as necessidades dos subordinados. Conforme estudos de Grayson e Sanchez-Hernandez (2010), as empresas que fazem a opção por realizar de forma adequada e ajustada a descrição do trabalho, são mais capazes de adaptar-se às novas necessidades, portanto estimulam a flexibilidade.

Nesse item pesquisado, considera-se que apesar de em termos gerais haver um processo de alinhamento sobre as atividades executadas pelos empregados e de neutralidade entre as expectativas dos gestores em relação aos funcionários na execução das tarefas de maneira satisfatória. Entende-se que não há um direcionamento entre a área de recursos humanos, gestores e empregados sobre quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes que devam ser contemplados para a consecução de uma tarefa de maneira eficiente, permitindo assim que o funcionário se sinta parte integrante dos processos da organização.

Já a satisfação no trabalho que é a variável dependente foi a que apresentou a média maior de todo o estudo, com 3,60 de média. A questão eu me sinto satisfeito em trabalhar na Codesa apresentou média de 3,70 e desvio padrão de 0,91. A segunda melhor média foi obtida na questão tenho orgulho em trabalhar na Codesa, com resultado de 3,65 de média e 0,92 de desvio padrão. Já a questão não tenho intenção de deixar de trabalhar na Codesa apresentou média de 3,45 e desvio padrão de 1,19, a menor média entre as três questões.

Na variável dependente observa-se que apesar do empregado não se sentir “feliz” em trabalhar na empresa atualmente, em virtude da falta de métodos, políticas

e procedimentos em que ele possa se sentir parte integrante da Companhia, o mesmo, não possui pretensões em se desligar da empresa, ora pelo fato da estabilidade do emprego, ora pelo que ele já produziu na organização, sentindo-se parte integrante dela, uma vez que grande parte dos empregados (80,4%) possui até dez anos de empresa. Neste ínterim, ocorreram mudanças importantes, principalmente no que diz respeito à característica da companhia que saiu do status de operador portuário para autoridade portuária, desta forma, o empregado sente-se orgulhoso em trabalhar na Companhia.

Após a análise de todos os dados, observa-se que a grande parte dos respondentes optou pelos resultados 3 e 4 na escala Likert cujos itens apontam as respostas indiferente (3) e concordo parcialmente (4), demonstrando que apesar dos esforços na tentativa em buscar a melhoria da satisfação do empregado, ainda se faz necessário melhorar a comunicação de maneira transversal na tentativa de evitar ruídos e geração de expectativas que não podem ser realizadas.

Buscar a aproximação entre gestores e empregados de maneira que ocorra um processo de feedback contínuo para alinhamento das expectativas de gestão em relação as atividades do empregado e vice versa.

Finalmente a área de recursos humanos deverá prover uma sistemática mais eficiente no sentido de buscar treinar e desenvolver pessoas, buscando valorizar e disseminar os conhecimentos e as habilidades de cada empregado, permitindo assim o atendimento das necessidades do “cliente interno” conforme preceitua Gounaris (2006), que diz que a orientação para o mercado interno (OMI) propicia as empresas o desenvolvimento de uma relação eficaz com os funcionários, com base no compromisso de oferecer um valor superior, promovendo a satisfação das suas necessidades manifestas e latentes, criando valor para os clientes da empresa (MORAIS, SOARES, 2015).

4.3 ANÁLISE DA REGRESSÃO LINEAR

O objetivo dessa pesquisa foi identificar qual subdimensão da orientação para o mercado interno afeta a satisfação dos empregados do setor portuário, utilizando o modelo de Gounaris (2006). Para esta análise utilizou-se a regressão linear múltipla.

A tabela 3 apresenta um resumo deste modelo, neste resumo estão os resultados encontrados frente à aplicação dos testes. A variável dependente que é satisfação no trabalho pode ser explicada por 24,9% das subdimensões que foram submetidas aos testes, observado resultado do R2 ajustado. O modelo possui significância de 0,01 sendo $P < 0,05$, significativo a 95%.

Tabela 3: Resumo do modelo

Modelo	R	R2	R2 ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R2	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
2	,507 ^b	,257	,249	,73760	,025	6,727	1	201	,010	2,130
Método de estimação: Stepwise										
Anova: Significativo										
Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de Aleatoriedade										
Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de Aderência a distribuição normal										

Preditores: (Constante), S1, S6

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 4 demonstra quais as variáveis independentes (subdimensões) que foram significativas ao nível de 5%

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
2 (Constante)	2,015	0,2		10,055	0	1,62	2,41					
S1	0,317	0,087	0,318	3,635	0	0,145	0,489	0,482	0,248	0,221	0,482	2,073
S6	0,23	0,089	0,227	2,594	0,01	0,055	0,404	0,456	0,18	0,158	0,482	2,073

Legenda (Subdimensões): S1 – Identificação das expectativas do empregado; S6 – Descrição adequada do trabalho.

As subdimensões que apresentaram associadas à satisfação no trabalho no Porto de Vitória foram: geração de conhecimento sobre os empregados (S1) e resposta do conhecimento sobre o empregado (S6).

A pesquisa revela que as duas variáveis (S1 e S6), estão relacionadas à satisfação do trabalho dos empregados, demonstraram médias baixas, S1 (média 2,82) e S6 (média 3,02), onde nenhuma está sendo considerada como satisfatória, portanto, os funcionários da Codesa colocam que essas variáveis precisam ser trabalhadas pelos gestores, entretanto, estes mesmos empregados possuem uma tendência a estarem satisfeitos com o trabalho, conforme demonstrado através da média de 3,60.

Ainda sobre as variáveis encontradas S1, cuja dimensão que diz respeito acerca da geração do conhecimento sobre os empregados que apresenta uma média de 2,82 demonstra que é necessário o alinhamento entre a expectativa da empresa em relação ao empregado e vice versa. Ficando claro que para que a geração do conhecimento ocorra é importante que ocorram mensagens claras para os empregados, permitindo assim, que não haja duplas interpretações, propiciando a criação de sinergia entre os empregados e os gestores com o objetivo de compreender melhor o que se espera de cada um e qual é o papel de cada membro da organização (SANTOS, MORAES E BENEVENUTE, 2016).

Já na dimensão que trata a respeito das respostas ao conhecimento do empregado, deve-se destacar que a descrição adequada do trabalho (S6), mostrou-se significativa com uma média de 3,02, não apresentando a menor média da pesquisa, onde existem outras variáveis como a preocupação da chefia com empregados e treinamento, extremamente importantes no processo da satisfação do empregado. Na dimensão da descrição adequada do trabalho, pode-se constatar que não há um padrão na descrição das atividades uma vez no quadro de empregados há dois direcionamentos diferentes em virtude dos últimos ingressos de servidores efetivos, sendo caracterizados pelos cargos de técnico portuário, técnico de nível médio, técnico de nível superior e analista portuário, reafirmando os estudos anteriores que consideram que as carreiras devem contemplar necessidades

distintas e para que as mesmas sejam satisfeitas as mesmas devem ser consideradas em separado (AHMED & RAFIQ, 2003).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo objetivou identificar as subdimensões da OMI que afetam a satisfação do trabalho dos servidores da Codesa, ficou constatado que apenas duas das oito subdimensões estudadas tiveram significância na satisfação dos funcionários: identificação das expectativas dos empregados e descrição adequada do trabalho. Isso mostra que a satisfação dos colaboradores tende a aumentar à medida que a empresa passe a realizar de forma adequada a identificação das atividades desempenhadas dos colaboradores e à medida que passe a se interessar por identificar as expectativas dos empregados criando práticas internas que favoreçam esse atendimento à necessidade desse cliente interno.

Importante observar que as médias se mantiveram na faixa de 2 e 3 da escala Likert, o que demonstra baixa orientação para o mercado interno na empresa estudada, ou seja, sob a ótica dos servidores as organizações públicas sinalizam pouco interesse no seu mercado interno. Os resultados dos estudos de Cerqueira (2015) demonstram que a percepção dos servidores públicos com relação à Orientação para o Mercado Interno está concentrada nos níveis 1 e 2 da escala de Likert (discordo totalmente e discordo parcialmente), já nos estudos realizados por Santos, Moraes e Benevenuto (2016), observa-se as médias concentradas nos níveis 2 e 3, assim como neste estudo onde encontrou-se médias 2 e 3. Infere-se a partir desses resultados baixos níveis de orientação para o mercado interno no setor da administração pública. Uma vez que a forma como a prestação de serviço é realizada está relacionada com a satisfação do colaborador, portanto, a utilização do marketing interno na orientação para o mercado interno tem papel fundamental no desenvolvimento do servidor.

Ainda são necessários mais estudos para investigar a compreensão da OMI nas empresas públicas. A contribuição prática foi de promover os desdobramentos em termos de gestão dentro da Codesa de forma a melhorar a satisfação dos empregados, principalmente nas subdimensões que obtiveram resultados mais

significantes, subsidiar mais estudos acerca do tema, uma vez que somente constavam na literatura estudos na área pública na Europa e nos Estados Unidos. Uma das limitações do estudo foi desenvolver a pesquisa em apenas uma empresa pública e outra limitação é que o modelo explica apenas 24,5% da satisfação dos empregados, o que mostra que existem outras variáveis que afetam a satisfação e não foram incluídas na pesquisa, precisando assim de um maior aprofundamento.

Recomenda-se para futuros estudos buscar investigar outras organizações públicas no segmento portuário a fim de entender a OMI, além de empresas do setor privado, propondo-se investigar outras variáveis relacionadas com a satisfação do colaborador não contempladas dentro das subdimensões investigadas nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABZARI, Mehdi; GHUJALI, Tohid. Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Marketing Studies**, v.3, n. 4, 2011.

ABZARI, Mehdi; GHORBANI, Hassan; MADANI, Fatemeh Alsadat. The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Oriented Viewpoint in Hotel Industry in Iran. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 1, 2011.

AHMED, P.K., & RAFIQ, M. (2003). "Internal marketing issues and challenges," **European Journal of Marketing**, 37 (9).

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed; SAAD, Norizan M. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, 2003.

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.

BILHIM, J. Clima e cultura organizacional. In. José Neves. **Clima e cultura Organizacional**, 2001.

BOSHOFF, Christo; ALLEN, Janine. The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. **International Journal of Service Industry Management**, 2000, 11.1: 63-90.

CERQUEIRA, Alexandre dos S. **Identificando as Influências das Subdimensões da Orientação para o Mercado Interno no Setor Público: Um Estudo No Corpo De Bombeiros Militar.** Diss. 2014.

DE FARIAS, Salomão Alencar. Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. **BBR-Brazilian Business Review**, 2010, 7.2: 99-115.

FERRAZ, Renato; LOPES, Evandro. **Satisfação no trabalho.** Diss. 2015.

FERREIRA, M. C., et al. Qualidade de Vida no Trabalho: a ótica da restauração corpo-mente e o olhar dos trabalhadores. **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**, 2011, 159-182.

GAIÃO, A. F. C., **A satisfação no trabalho percebida pelo dietista/nutricionista: Identidade profissional e organizacional do profissional de nutrição.** Diss. 2013.

GOUNARIS, Spiros P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.

GOUNARIS, Spiros P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of business research**, 2006, 59.4: 432-448.

GRÖNROOS, Christian; SHOSTACK, G. Lynn. **Strategic management and marketing in the service sector.** Cambridge, MA: Marketing Science Institute, p.25, 1983.

KORUNKA, C.; & VITOUCH, O. Effects of the implementation of information technology on employees strain and job satisfaction: a context-dependent approach. **Work and Stress** . v. 34, n. 4, p. 341-363, 1999

LINGS. Internal market orientation: constructs and consequences. **Journal of Business Resource**, v. 57, n. 4, 2004.

LINGS, Ian N.; GREENLEY, Gordon E. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, 2005.

MAINARDES, E. W., & dos CERQUEIRA, A. S. (2015). **Measuring the Internal-Market Orientation in the Public Sector.** Public Organization Review.

MCGEE, Lynn W.; SPIRO, Rosann L. **The marketing concept in perspective.** **Business Horizons**, 1988, 31.3: 40-45.

MARAFUGA, Patrícia Manuela Evaristo. **A cultura organizacional, o marketing interno e o impacto na satisfação dos colaboradores.** Diss. 2012.

MARQUEZE, Elaine Cristina, and MORENO, Claudia Roberta de Castro. "Satisfação no trabalho—uma breve revisão¹ Job satisfaction—a short review. **Política Editorial** 5409.112 (2005): 69-79.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, 2003, 6: 59-78.

DE MORAIS, Iara Dantas Cordeiro; SOARES, Ana Maria. **Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras**. 2015.

OLIVEIRA, Jaqueline Lopes de. **Orientação Para O Mercado Interno (OMI) é Percebida Igualmente pelos Empregados em uma Mesma Organização?**. Diss. 2014.

SANTOS, MORAES e BENEVENUTE. **Orientação para o Mercado Interno no Serviço Público**: Análise de uma Instituição de Ensino. Diss. 2016.

SCHNEIDER, Benjamin, HANGES, Paul J., SMITH, D. Brent & SALVAGGIO, Amy Nicole, (2003), Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance ? **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 5, pp. 836-851

SPECTOR, P. (2005), **Psicologia nas Organizações**. Saraiva, São Paulo.

STEUER, Ruth Silvia. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis**: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo. 1989. PhD Thesis. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração**, 2005, 11.1.

VIEIRA, Raquel Matilde. **Mirando no empregado e acertando no cliente: a orientação para o mercado interno e a qualidade dos serviços**: uma abordagem empírica. 2012.