

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2021/2022



TII

***ENDOMARKETING: OS MILITARES COMO EMBAIXADORES DAS
FORÇAS ARMADAS – CASO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS***

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**António Maria Rosinha Dias Barbosa
MAJOR, INFANTARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***ENDOMARKETING: OS MILITARES COMO
EMBAIXADORES DAS FORÇAS ARMADAS – CASO DO
EXÉRCITO PORTUGUÊS***

MAJOR, INFANTARIA António Maria Rosinha Dias Barbosa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 21/22

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***ENDOMARKETING: OS MILITARES COMO
EMBAIXADORES DAS FORÇAS ARMADAS – CASO DO
EXÉRCITO PORTUGUÊS***

MAJOR, INFANTARIA António Maria Rosinha Dias Barbosa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 21/22

Orientador: Tenente-Coronel AdMil Pedro Manuel Carriço Pinheiro

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **António Maria Rosinha Dias Barbosa**, declaro por minha honra que o documento intitulado *Endomarketing: os militares como embaixadores das Forças Armadas – caso do Exército português* corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/2022** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **04 de maio de 2022**

António Maria Rosinha Dias Barbosa

Maj Inf



Agradecimentos

Foram muitos os que, de forma direta ou indireta, do plano pessoal ao profissional, desde os aspetos de forma ao conteúdo, participaram na idealização e materialização deste trabalho – a todos, muito obrigado.

Gostaria de salientar a minha gratidão ao meu orientador, TCor Carriço Pinheiro, pela orientação ao longo do desenvolvimento trabalho, pela vinculação e pelo comprometimento a este nosso projeto de investigação.

Deixar o meu apreço pela disponibilidade de docentes da Academia Militar que me ajudaram a enquadrar-me na temática na fase inicial do projeto, através das entrevistas exploratórias.

Agradeço aos militares do Exército – o público-alvo e ao mesmo tempo a quem se destina este trabalho – que dedicaram algum do seu precioso tempo para responder ao questionário, enriquecendo a investigação com a sua participação.

Por último, agradeço a todos os Auditores e professores do Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/2022, que contribuíram para o sucesso do (meu/nosso) curso.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1 Revisão da literatura	4
2.1.1 <i>Endomarketing</i> ou <i>marketing</i> interno	4
2.1.2 Dimensões do <i>endomarketing</i>	6
2.1.3 Projetos e ações e do <i>endomarketing</i>	7
2.1.4 Instrumentos/ferramentas e atividades do <i>endomarketing</i>	8
2.1.5 Aplicação do <i>endomarketing</i>	9
2.1.6 Resultados do <i>endomarketing</i>	10
2.2 Modelo de análise	11
2.3 Metodologia	11
2.4 Método	11
2.4.1 Participantes e procedimentos	11
2.4.2 Instrumentos de recolha de dados	13
2.4.3 Técnicas de tratamento de dados	16
3. O <i>endomarketing</i> no Exército português	18
3.1 Diretiva Estratégica do Exército e Planos de Atividades	18
3.1.1 Análise	18
3.1.2 Apresentação e discussão de resultados	18
3.2 Relatórios de atividades	20
3.2.1 Análise	20
3.2.2 Apresentação e discussão de resultados	21
3.3 Síntese do capítulo	21
4. A perceção do <i>endomarketing</i> no EP	23
4.1 Apresentação e discussão dos resultados	23
4.2 Síntese do capítulo	32
5. Proposta para reforço do <i>endomarketing</i> no Exército	34
5.1 Diagnóstico	34
5.2 Proposta de modelo de <i>endomarketing</i> a implementar	34



5.3	Projetos a implementar	35
5.4	Ações a implementar	36
5.4.1	Ações culturais	36
5.4.2	Ações de gestão	36
5.4.3	Ações motivacionais	36
5.4.4	Ações de integração	37
5.4.5	Ações físicas.....	37
5.5	Integração das ações – comunicação	37
6.	Conclusões	39
	Referências bibliográficas	42

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd A – 1
Apêndice B – Matriz de análise dos Relatórios de Atividade	Apd B – 1
Apêndice C – Tabelas de apoio	Apd C – 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Proposta de modelo de <i>endomarketing</i> a implementar	35
---	----

Índice de Quadros

Quadro 1 – Dimensões do <i>endomarketing</i>	7
Quadro 2 – Instrumentos de <i>endomarketing</i>	9
Quadro 3 – Matriz de observação dos indicadores na Diretiva Estratégica do Exército 19/21	19
Quadro 4 – Modelo de análise.....	Apd A – 1
Quadro 5 – Matriz de análise dos Relatórios de Atividades	Apd B – 1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra – distribuição das variáveis: sexo, forma de prestação de serviço e categoria.....	12
Tabela 2 – Caraterização da amostra – distribuição das variáveis escolaridade e faixa etária	12



Tabela 3 – Distribuição dos itens/perguntas, por dimensão de <i>endomarketing</i>	14
Tabela 4 – Comparação dos modelos gerados, de acordo com consistência interna	15
Tabela 5 – Teste KMO e Bartlett.....	15
Tabela 6 – Estrutura do construto do <i>endomarketing</i> do estudo, por dimensões	16
Tabela 7 – Correlação entre as dimensões do <i>endomarketing</i>	16
Tabela 8 – Estatística descrita dos itens com maior e menor média.....	23
Tabela 9 – Estatística descritiva, por dimensões do <i>endomarketing</i>	24
Tabela 10 – Estatística descritiva das dimensões do <i>endomarketing</i> , por dimensão.....	24
Tabela 11 – Comparação das dimensões do <i>endomarketing</i> , por sexo.....	25
Tabela 12 – Teste homogeneidade de variâncias (Levene) – ANOVA à variável categoria	25
Tabela 13 – Estatística descritiva e comparação das dimensões do <i>endomarketing</i> , por categoria.....	26
Tabela 14 – Comparação das dimensões do <i>endomarketing</i> , por forma de prestação de serviço.....	27
Tabela 15 – Teste homogeneidade de variâncias (Levene) – ANOVA à variável faixa etária	28
Tabela 16 – Estatística descritiva e comparação das dimensões do <i>endomarketing</i> , por faixa etária	29
Tabela 17 – Teste homogeneidade de variâncias (Levene) – ANOVA à variável tempo de serviço.....	30
Tabela 18 – Estatística descritiva e comparação das dimensões do <i>endomarketing</i> , por tempo de serviço	31
Tabela 19 – Caracterização da amostra – distribuição da variável posto.	Apd C – 1
Tabela 20 – Valores da matriz de componente rodada, por componente extraída..	Apd C – 2
Tabela 21 – Estatística descrita dos itens do questionário de <i>endomarketing</i> , por ordem decrescente	Apd C – 3
Tabela 22 – Dados do teste t à variável sexo	Apd C – 4
Tabela 23 – Dados do teste de <i>post hoc</i> de Tukey HSD das dimensões estudadas, da análise por categoria.....	Apd C – 5
Tabela 24 – Dados do teste de <i>post hoc</i> de REGWQ da dimensão Custos, da análise por categoria.....	Apd C – 5



Tabela 25 – Estatística descritiva quanto à forma de prestação de serviço (QP, RC e RV)	Apd C – 6
Tabela 26 – Estatística descritiva quanto à forma de prestação de serviço (QP e RC_RV)	Apd C – 6
Tabela 27 – Dados do teste de post hoc de Tukey HSD das dimensões estudadas, da análise por faixa etária.....	Apd C – 7
Tabela 28 – Dados do teste de post hoc de REGWQ, por dimensões, da análise por faixa etária	Apd C – 9
Tabela 29 – Dados do teste de post hoc de Tukey HSD das dimensões estudadas, da análise por tempo de serviço	Apd C – 10



Resumo

O *endomarketing*, como o conjunto de técnicas do *marketing* orientadas para o interior da organização, complementa a integração dos trabalhadores com objetivos organizacionais.

Com o presente trabalho pretende-se estudar: (1) se existe *endomarketing*, (2) de que forma é percecionado para, (3) contribuir para o seu reforço no Exército.

A pesquisa foi desenvolvida segundo uma metodologia do tipo de raciocínio indutivo, de estratégia mista e desenho de pesquisa de estudo de caso.

Na Diretiva Estratégica do Exército verificam-se indicadores das dimensões de *endomarketing*, apesar de não estruturados no construto, nem vocacionados para o militar.

Da Análise Fatorial Exploratória efetuada às 511 respostas, aceitou-se o novo arranjo dos itens pelas dimensões, pela melhoria das consistências internas das dimensões Comunicação ($\alpha=.926$) e Coordenação ($\alpha=.923$).

Com as respostas ao questionário, pode inferir-se que as dimensões Companhia e Custo são percecionadas de forma negativa, promovidas por variáveis como “remuneração”, “recompensa” e “carreira”.

Para reforço do *endomarketing* no Exército, propõe-se: um modelo *endomarketing*, assente em mais “visões”, no empenhamento das lideranças intermédias e na inclusão de variáveis exógenas, como projeto base; a customização da informação a disponibilizar ao militar; e outras formas de comunicar, como através de uma estação-rádio (ou uma rádio *online*).

Palavras-chave:

Endomarketing; Diretiva Estratégica; Perceção; Exército português.



Abstract

Internal marketing is a set of marketing techniques oriented toward the interior of the organization, and it complements the integration of workers with organizational objectives.

The aim of the study is: (1) if there is Internal marketing, (2) how it is perceived, and (3) how it contributes to its reinforcement in the Army. The research was developed according to an inductive reasoning methodology, mixed strategy, and case study research design.

In the Army's Strategic Directive there are indicators of the internal marketing dimensions, despite not being structured in the original construct, nor aimed at the military.

From the Exploratory Factor Analysis carried out on the 511 responses, the new arrangement of the items by dimensions was accepted due to the improvement of the internal consistencies of the Communication ($\alpha=.926$) and Coordination ($\alpha=.923$) dimensions.

With the answers to the questionnaire, it can be inferred that the Company and Cost dimensions are perceived negatively, promoted by variables such as “remuneration”, “reward” and “career”.

To reinforce internal marketing in the Army is proposed: an internal marketing model, based on more “visions”, on the commitment of intermediate leadership and the inclusion of exogenous variables, as a base project; the customization of the information to be made available to the military; and other ways of communicating, such as through a radio station (or an online radio).

Keywords:

Internal Marketing; Strategic Directive; Perception; Portuguese Army.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AFE Análise Fatorial Exploratória

C

CEME Chefe de Estado-Maior do Exército

Comp Companhia

Comun Comunicação

Coord Coordenação

D

DEE Diretiva Estratégica do Exército

E

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EP Exército Português

F

FFAA Forças Armadas

G

GRH Gestão de Recursos Humanos

H

HSD Diferença honestamente significativa (de Tukey)

I

IUM Instituto Universitário Militar

K

KMO Kaiser-Meyer-Olkin

O

OE Objetivo específico

OG Objetivo Geral

OOp Objetivo Operacional

Q

QC Questão central

QD Questão derivada

QP Quadro Permanente

R



RC	Regime de Contrato
RC_RV	Regime de Contrato e Regime Voluntário
REGWQ	Ryan-Einot-Gabriel-Welsch
RV	Regime Voluntário
U	
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos



1. Introdução

O sucesso das organizações está ligado a fatores que vão além dos processos burocráticos da gestão de pessoas, estando (cada vez mais) orientados para a valorização do ser humano; neste contexto, o *endomarketing* (ou *marketing* interno), “[...] surge como uma ferramenta complementar estratégica que, com a gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização” (José & Rosa, 2012, p. 146).

Empiricamente e dividindo a palavra *endomarketing*, observa-se que se trata do *marketing* (leia-se publicidade ou propaganda) virado para dentro. Com efeito e dado ser uma palavra composta por justaposição – que ajuda ao esboço inicial do conceito –, Inkotte (2000, cit. por Silva, 2012, p. 38) começa por efetuar uma aproximação ao tema, precisamente, com o estudo etimológico, afirmando que, por razões da palavra, o *endomarketing* adequa as técnicas do *marketing* ao interior da organização, definindo que esta se pode voltar, também, para os seus clientes internos, ou seja, os seus colaboradores.

A Diretiva Estratégica do Exército (DEE) para o triénio 2019-2021 elenca como áreas de esforço para a estratégia de curto prazo: o cumprimento da Missão, a preservação dos valores e a capacidades de comunicação e de relacionamento, considerando “que a área dos recursos e as perceções da capacidade e da eficiência, tornadas públicas através da comunicação, constituem áreas prioritárias do Exército” (Exército Português [EP], 2019a, p. 12). No mesmo documento, caracteriza-se o futuro como desafiante, pela constante necessidade das adaptações interna e externa da instituição ao ambiente (cada vez mais complexo e interligado), designadamente no que se refere: à procura de maior coesão e espírito solidário; à priorização da segurança humana, física e procedimental; à preservação da escola do conhecimento militar; ao desígnio de atrair e reter os jovens; à prossecução permanente da qualidade; e à imprescindibilidade de bem comunicar (EP, 2019a, p. 12).

Decorrente dos pontos descritos anteriormente, é dada maior pertinência à eficiência da estratégia de comunicação, consubstanciando-se no desafio de consolidar e incrementar a credibilização de processos e atividades desenvolvidas; a consecução deste objetivo é relevante “para o exterior, mas também internamente, cujos temas essenciais se centram na atratividade da organização e na cabal demonstração da sua eficiência operacional” (EP, 2019a, p. 17). Assim, a otimização da comunicação estratégica visa: “melhorar perceções sociais a médio e longo prazo; fortalecer a credibilidade e excelência do Exército; demonstrar a exclusividade do *know-how* e a experiência do Exército” (EP, 2019a, p. 21).



Neste quadro de referência, surge o Objetivo Estratégico Quatro – Dinamizar a comunicação e a imagem interna e externa –, com a linha de orientação de: “Dinamizar a estratégia de comunicação do Exército (...) para a promoção da ação do Exército e da valia do seu património, ao serviço de Portugal e dos Portugueses, contribuindo para associar a “marca Exército” às áreas de excelência nacional” (EP, 2019a, p. 28).

Este trabalho assume particular relevância, na medida em que a investigação concorre para o desiderato espelhado no Objetivo Específico Quatro, da Diretiva Estratégica 2020-2021, procurando melhorar os processos de *endomarketing*.

Sendo o *endomarketing* a aplicação das técnicas do *marketing* ao cliente interno, há implicitamente uma preocupação em estudar o colaborador – o militar –, colocando-o no centro –, e indo ao encontro do definido na supracitada diretiva, que os “[...] recursos humanos continuam a ser o ativo mais importante e valioso, cuja estabilidade importa promover e preservar de forma sustentada” (EP, 2019a, p. 13); por fim, num exercício de avaliação interna, importa salientar que um dos desafios ao atual contexto social consiste em reunir e motivar, através da “[...] busca de maior coesão e espírito solidário” (EP, 2019a, nota introdutória) – com esta investigação, este desafio pode ser mensurado através da auscultação da perceção dos militares sobre o *endomarketing* no EP.

Os critérios para a definição de um objeto de investigação, são: o “da familiaridade”, caracterizado pela experiência e conhecimento do objeto; o “da afetividade” manifestando-se na motivação pessoal; e “dos recursos” definido através da disponibilidade dos meios para a investigação (Carmo e Ferreira, 2009, cit. por. Santos & Lima, 2019, p. 49). Decorrente destes, considera-se que se cumprem os segundo e terceiros, por haver vontade pessoal do investigador em procurar entender as iterações e iterações resultantes do *endomarketing*, e por acreditar-se haver instrumentos de validação que permitirão auscultar os militares neste domínio.

O objeto de investigação é o *endomarketing* no Exército Português (EP).

O presente estudo encontra-se delimitado nos domínios tempo, espaço e conteúdo. No domínio temporal, a investigação tem como ponto de partida a implementação da DEE 19/21, por ser um documento estruturante, estratégico, de referência e que materializa as opções tomadas para o EP a três anos.

No domínio espacial, dada a abrangência do estudo e a limitação temporal, a investigação debruçar-se-á sobre o ramo Exército.



Relativamente ao conteúdo, a investigação incidirá sobre o *endomarketing*, nas dimensões definidas na base conceptual: coordenação, companhia, comunicação e custo.

Neste enquadramento, a investigação tem como objetivo geral (OG): propor medidas para melhorar o *endomarketing* no EP.

Com vista ao cumprimento do OG, torna-se necessário decompô-lo nos seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE 1: Analisar o *endomarketing* no EP.

OE 2: Avaliar a perceção dos militares sobre o *endomarketing* no EP.

Com a identificação dos OG e OE da investigação, encapsulou-se a problemática de investigação sob a forma das questões central (QC) e derivadas (QD).

A QC que irá nortear o trabalho, é: que medidas podem ser aplicadas para reforçar o *endomarketing* no EP?

A QC foi decomposta em duas QD, alinhando cada uma com um OE, garantindo orientação à investigação:

QD 1: Como é estruturado o *endomarketing* no EP?

QD 2: De que forma o *endomarketing* é percecionado pelos militares da EP?

Este trabalho está estruturado em seis capítulos: iniciando-se o primeiro com a presente introdução; o segundo capítulo refere-se ao estado da arte e ao enquadramento teórico e concetual; no terceiro capítulo, são apresentados a metodologia e o método de investigação; os quarto e quinto capítulos procuram dar resposta às QD; no quinto, contribui-se para o desiderato do trabalho, com a proposta de reforço de *endomarketing*; e, por último, o sexto capítulo corresponde à exposição das conclusões, apresentando contributos para o conhecimento, limitações à investigação, propostas de futuras investigações e recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo, como estado da arte, apresentam-se alguns definições e modelos de *endomarketing*, entroncando no enquadramento conceptual utilizado na investigação.

2.1 Revisão da literatura

A bibliografia sobre a comunicação organizacional tem origem nas escolas de administração e de recursos humanos, mas também por três profissionais distintos: jornalistas, relações-públicas e profissionais do *marketing*, sobretudo por pesquisadores oriundos dos primeiros dois grupos profissionais (Silva, 2012, p. 15). Os estudos desenvolvidos no âmbito da comunicação encerram terminologias diferentes, como: comunicação empresarial, para os primeiros; comunicação organizacional, para os segundos; e, para os terceiros, a aproximação a estas pesquisas é efetuada pelo *marketing* interno, pelo *endomarketing* ou pela problematização destes dois (Silva, 2012, p. 15).

Termos como “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são utilizados indistintamente, para definir “o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral” e entendido como um “fenómeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam” (Kunsch, 2003, cit. por Silva, 2012, p. 14). Parte-se do pressuposto que a primeira é a mais adequada, na medida em que envolve todas as atividades comunicacionais e porque se aplica a qualquer organização (Silva, 2012, p. 15).

Para Kunsch (2003, cit. por Silva, 2012, p. 16) o *marketing*, assim como as relações-públicas, a propaganda institucional, a imagem, a identidade corporativa e os *marketings* social e cultural são ferramentas estratégicas para o planeamento com vista ao sucesso da comunicação organizacional (Silva, 2012, p. 23).

Desta nota introdutória revela-se o amplo espectro dos conceitos associados ao tema central da pesquisa, pelo facto de ser uma temática abordada por diferentes áreas do saber.

O enquadramento teórico seguinte foi efetuado com recurso à revisão literária, no qual se distinguem os conceitos de *marketing* interno e *endomarketing*.

2.1.1 *Endomarketing* ou *marketing* interno

O *marketing* é um processo contínuo e ininterrupto, com o intuito de proporcionar produtos e serviços que vão suprimir as necessidade e desejos dos clientes, tendo como objetivo colmatar necessidades, ou seja, satisfazê-las (Barth & Negri, 2012, p. 2). Desta forma, trata-se de uma função intermediária que procura ter impacto nas visões dos clientes sobre a empresa e no seu comportamento de compra (Grönroos, 1990, p. 4).



De acordo com Gundlach & Wilkie (2009, cit. por Ribeiro, 2020, p. 5) a *American Marketing Association* define “[...] o marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvam criar, comunicar e entregar valor aos clientes e gerir o relacionamento com estes de forma a beneficiar a organização e os seus acionistas”.

Num artigo em que Kolar (2007, p. 556) esboça a analogia entre conceitos militares e o *marketing*, dando ênfase a características organizacionais que as células de *marketing* devem possuir, reflete ainda que as estruturas de rede são importantes em termos de redes externas, mas predominantemente em termos de redes internas (Kolar, 2007, p. 556). Deste contributo, sobressai a importância de a organização comunicar com o exterior, mas também a necessidade do diálogo para o interior.

O *marketing* investe na conquista do cliente externo, mas novos estudos na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) promovem (cada vez mais) a importância de uma abordagem de *marketing* interno, ou seja, o *marketing* para os colaboradores de uma organização (Brambilla, 2005, p. 1). Surge, então, o conceito de *marketing* interno, entre os anos 1970 e início dos anos 1980, quando as organizações deixaram de ter o foco apenas nos consumidores externos, passando a ter em consideração o ambiente interno (Kaplan, 2017).

O *marketing* interno é um conceito que contempla áreas tão dispares como *marketing*, comunicação e GRH; “Isto é, o *marketing* interno envolve estratégias de *marketing* aplicadas no contexto dos recursos humanos” (Rodrigues, 2017, p. 8).

Grönroos (2003, cit. por Barth & Negri, 2012, p. 2) refere que os avanços dos estudos do *marketing* proporcionaram que fosse dada maior atenção ao interior da empresa. Com efeito, antes da organização ter o público-alvo (ou seja, os seus clientes ou consumidores), tem um mercado interno de funcionários, devendo ser utilizados para medir o sucesso; assim, um exemplo da internalização do *marketing* é comercializar junto dos funcionários (bens e serviços, campanhas específicas, ou novas tecnologias ou novos sistemas de funcionamento), antes de o fazerem externamente (Grönroos, 1990, p. 8).

Este conceito do *marketing* direcionado para obter o comprometimento dos colaboradores com a organização, é intitulado de *endomarketing* ou de *marketing* interno (Silva, 2012, p. 38).

Etimologicamente, segundo o autor Inkotte (2000, cit. por Silva, 2012, p. 38), *endomarketing* é uma palavra formada pelo prefixo grego “éndon” – que orienta o movimento para dentro – e a palavra *marketing*.



O *endomarketing* deve ser encarado como filosofia de gestão estratégica para desenvolvimento e reconhecimento dos processos internos, salientando-se que tem o foco em saber como ganhar e reter a “conscienciosidade” consumidora no e do trabalhador (Grönroos, 1990, p. 8).

O conceito de *endomarketing* foi patenteado por Bekin, em 1991 e, segundo Grönroos (2003, cit. por Rodrigues, 2017, p. 17), é sinónimo de *marketing* interno. Ideia partilhada por Brum (2010, cit. por Rodrigues, 2017, p. 15), atendendo a que os termos têm o mesmo significado: pois defende que o *endomarketing* é *marketing* interno: *marketing* direcionado para o interior da organização. Por outro lado, esta posição é contestada por Inkotte (2000, cit. por Silva, 2012, p. 39), que diferencia os termos pelo posicionamento do cliente: no *marketing* interno, o cliente encontra-se fora da organização; enquanto no *endomarketing* o público-alvo está no interior da organização. Desta forma e no primeiro conceito, o produto é colocado no mercado; por outro lado, com o *endomarketing*, o produto está na figura da empresa (Silva, 2012, p. 39).

Esta diferenciação dos conceitos não é consensual, consubstanciando-se num dos obstáculos à investigação, mas atenuado pela constatação que “*endomarketing*” não aparece na bibliografia anglo-saxónica – razão que determinou a utilização da palavra-chave “*internal marketing*” para encontrar e ajudar a definir uma aproximação ao *endomarketing*.

Nesta investigação pretende-se estudar as ferramentas do *marketing* utilizadas para o interior da organização e em direção ao consumidor interno – este ponto é comum a todos os autores; pelo que, para esta investigação, adotou-se a posição que “*marketing* interno” e “*endomarketing*” serem sinónimos.

2.1.2 Dimensões do *endomarketing*

Do composto do *marketing* (produto, preço, ponto de distribuição e promoção – designados de “4P”), Inkotte (2000, cit. por Rodrigues, 2017, p. 37; Santos & Gonçalves, 2018, p. 11) efetua a adaptação para o composto de *endomarketing*, – dando origem aos “4C” (Barth & Negri, 2012, p. 11; Rodrigues, 2017, p. 37): a “companhia” é a adaptação da organização para responder às necessidades e expetativas do cliente interno; o “custo” é o conjunto de investimentos nos colaboradores (incluindo o treino e implementação do *marketing* interno); os “coordenadores” são os responsáveis pela implementação das ações do *endomarketing*; e a “comunicação” é o conjunto de atividades diferenciadas, de recolha, tratamento e disseminação da informação (Barth & Negri, 2012, pp. 11–13; Brito, 2017, p. 15; Meller-Da-Silva et al., 2017; Rodrigues, 2017, p. 37).



Nesta investigação, os componentes referidos materializam-se nas dimensões: Coordenação, Companhia, Comunicação e Custo. Tendo em conta a bibliografia consultada, concebeu-se a matriz categorial para análise de conteúdo, detalhada no quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões do *endomarketing*

Dimensão	Descritivo	Indicador
Coordenação	Ambiente da organização as forma de relacionamento entre as chefias e subordinados, cabendo aos gestores “vender” os objetivos e planos da organização aos subordinados. As ações de apoio são: . as pesquisas e gestão do clima; . arquitetura e ergonomia dos ambientes, decoração; . segurança no trabalho.	Estruturas especializadas; Ações para o cliente interno; Planos de incentivos.
Companhia (produto-organização)	Relação dos colaboradores com a organização, inclui: . apoio em benefícios; . participação de resultados; . avaliação de desempenho, treino e formação; . participação em projetos de responsabilidade social, entre outros.	Identidade organizacional; Avaliação de desempenho; Benefícios/benefícios indiretos; Carreira/Plano de carreira; Clima de trabalho/Ambiente de trabalho; Salários/níveis salariais.
Comunicação	Como as informações são transmitidas na organização, inclui: . atividades de recolha e disseminação de informação; . campanhas, ferramentas publicitárias e canais (jornais, intranet, vídeos motivacionais, cartazes, entre outros).	Mensagem; Público-alvo; Meios/formas de comunicar; Discursos da direção; Comunicação escrita formal; Comunicação informal.
Custo (ou investimentos)	Forma como são aplicados os recursos da organização, inclui: . a política de remuneração; . investimentos no treino, formação e desenvolvimento; . investimento na elaboração do material de implementação das ações do programa de marketing interno.	Investimento no pessoal (formação, treino, tecnologia); Investimentos em bem-estar; Gastos com novos produtos; Gastos para obter tecnologia.

Fonte: adaptado de por Barth & Negri, 2012; Reschke & Fabrício, 2017; Zamberlan et al., 2007

2.1.3 Projetos e ações e do *endomarketing*

Os projetos de *endomarketing* são conjuntos de processos implementados de forma gradual. Segundo Cerqueira (1994, cit. por Barth & Negri, 2012, pp. 18–19) parte-se pelos básicos (que iniciam os processos na organização), posteriormente efetuam-se os projetos de desenvolvimento (apoando os processos já iniciados), seguindo-se os projetos de segurança (que auxiliam e dão continuidade); ocorrem, ainda, projetos suplementares (que visam melhorar o comprometimento do cliente interno) e avançados (na ótica da promoção de recompensas aos colaboradores) (Barth & Negri, 2012, pp. 18–19)



Por outro lado, as ações relacionadas com o *marketing* interno dividem-se em cinco grupos (Brambilla, 2005, p. 23-29):

- Ações culturais, com o desenvolvimento de uma visão orientada para o mercado e a partilha de valores e normas organizacionais.
- Ações de gestão, através da atração de novos talentos, do treino, educação e desenvolvimento dos colaboradores, e do incentivo ao apoio do nível de gestão.
- Ações motivacionais, com o reconhecimento, recompensa e a promoção de benefícios, e do incremento do prazer, da satisfação e do orgulho de pertença.
- Ações de integração, com a pesquisa das necessidades dos clientes internos e da permissão à participação e voz dentro da organização.
- Ações físicas, através da satisfação das necessidades materiais e de instalações adequadas.

2.1.4 Instrumentos/ferramentas e atividades do *endomarketing*

De acordo com Spiller, Plá e Luz (2010, cit. por Garcia, 2016, p. 22) as ferramentas do *marketing* que podem ser utilizadas para o consumidor interno, são: “pesquisas de opinião, engenharia de produto (descrições de função, faixas salariais, benefícios, planos de carreira e de capacitação); comunicação (intranet, jornal interno, murais); e promoções (premiações, eventos e homenagens e serviços especiais)” (Garcia, 2016, p. 22).

Os instrumentos do *endomarketing* são mecanismos que servem para trabalhar a informação e passá-la entre colaboradores, utilizados “[...] com o intuito de satisfazer as necessidades do público interno” (Barth & Negri, 2012, p. 15).

As ferramentas da comunicação utilizadas para inserir ou melhorar o *endomarketing*, são: a pesquisa de satisfação; o material informativo sobre programas; o jornal de circulação interna, cartazes com temas motivacionais e informativo, e painéis; os arquivos; as palestras internas, e a utilização da Intranet (Oliveira et al., 2016).

O quadro 2 contempla os instrumentos do *endomarketing*, segundo Brum (2005, cit. por Freitas & Mendes, 2017).



Quadro 2 – Instrumentos de *endomarketing*

Instrumento	Objetivo
Manual técnico	Promover produtos, serviços e possíveis lançamentos, de forma educativa.
Vídeo institucional	Apresentar o produto/serviço da organização ao colaborador, aproximando-o com o que oferece ao mercado.
Revistas de histórias em quadrinhos	Levar a informação aos colaboradores, de forma informal.
Jornal interno	Fornecer informações internas relevantes aos colaboradores.
Cartazes motivacionais e informativos	Passar informações ao público interno, permanecendo atualizado com informação proveitosa para o leitor.
Datas festivas e aniversários de colaboradores	Oferecer aos funcionários este momento como forma de comemorar datas significativas e importantes.
Canais diretos	Propiciar momentos de conversa com superiores ao colaborador.
Reuniões relâmpagos	Passar informações, de forma rápida.
Reuniões de liderança partilhada	Envolver os colaboradores com as coordenações dos demais níveis de decisão, para discussão de assuntos pertinentes da organização.
Vídeos informativos e motivacionais	Expandir a ideia da empresa e apoio ao treino do colaborador.
Videoconferências	Utilizar recursos tecnológicos para apresentar o produto ao cliente interno.
Palestras internas	Apresentar ao público interno as novidades da organização.
Grife interna	Utilizar acessórios ou roupas com a logotipo da organização.
Mensagens virtuais	Utilizar mensagens para passar no monitor do computador.
Valorização dos funcionários	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores de forma a valorizá-los como profissionais
Memória da empresa	Apresentar a história, bem como a evolução da organização.
Correio eletrônico	Desenvolver um canal direto para comunicação da organização com os colaboradores
Rádio interna	Utilizar como forma de divulgar as notícias.
Intranet	Utilizar para acesso a diferentes tipos de informações, desde datas de aniversariantes (exemplos: acesso a manuais internos entre outros).
Convenções internas	Envolver o público interno na apresentação de atividades.
Manual de integração	Dar informações da organização a novos colaboradores.

Fonte: adaptado de Brum 2005, cit. por Freitas & Mendes, 2017.

As atividades do *endomarketing* são desenvolvidas para gerir relacionamentos internos, promovendo o desenvolvimento de uma orientação para o serviço (Barth & Negri, 2012, p. 17). Tendo em conta outras investigações, optou-se por considerar as seguintes atividades de *marketing* interno: formação, comunicação, compensação, benefícios sociais, suporte de gestão e pesquisa interna (Brambilla, 2005, p. 22; Ribeiro, 2020, p. 6).

2.1.5 Aplicação do *endomarketing*

Segundo Huang (2019, p. 9), a mais-valia na identificação de diferentes visões nos programas de *endomarketing* é a contribuição para uma visão mais clara e apurada sobre como um programa funciona de forma eficaz e eficiente, em direção do público-alvo. As visões a incorporar podem ser agrupadas em cinco grupos (Huang, 2019, p. 9-12):

1. Investidores, pois os investimentos decidem as orientações organizacionais;
2. CEO, ou seja, a sua influência exercida nas estratégias da organização;



3. Gestores, como veículos para se comunicar diretamente com os funcionários e entender as suas necessidades;

4. Funcionários, no fundo para quem é orientado o *endomarketing*;

5. Clientes, ou seja, eles são os beneficiários do programa *endomarketing*.

As diferentes visões contribuem para o desenvolvimento das ações e atividades do *endomarketing*, cujas, através da influência de outras variáveis, vão influenciar o empregado.

Estas visões vão alinhar-se e ser projetadas no desenvolvimento do *endomarketing* através de ações sobre o público-interno e sob influência de variáveis exteriores. Por fim, o resultado desta cadeia é repercutido no desenvolvimento do trabalhador, cujo *output* é sentido aos níveis organizacional e do cliente.

2.1.6 Resultados do *endomarketing*

O *marketing* interno é um vetor de ligação entre a marca interna, a orientação para o cliente interno, a adequação pessoa-organização e congruência de metas (percebida/entendida pelo funcionário), num modelo abrangente de criação de condições para o funcionário permanecer na organização (Matanda & Ndubisi, 2013, p. 1047).

Há correlação entre a cultura organizacional e o *marketing* interno, pela influencia na percepção do apoio que a organização presta (Santos & Gonçalves, 2018, p. 42). Concomitantemente, o clima organizacional positivo gera uma cultura organizacional favorável à disseminação dos valores e crenças da organização, criando uma personalidade onde organização e colaborador partilham objetivos comuns (Oliveira et al., 2016).

Segundo Conrrado (Soares & Ferreira, 2015) a utilização do *endomarketing* promove a produtividade e o comprometimento, pois “a organização oferece condições favoráveis, que geram valor na execução dos processos produtivos”. Por outro lado, salienta-se a contribuição positiva do *marketing* interno no *engagement*, através da passagem de informação feita de forma verbal e pessoal, e no comprometimento (afetivo e normativo), através da informação passada na sua forma escrita (Brito, 2017, p. 68).

Num estudo sobre a abordagem conceitual ao *marketing* interno, verifica-se, em síntese, que o *endomarketing* promove: (1) a satisfação do trabalhador, (2) a melhoria dos relacionamentos internos, (3) o desenvolvimento do “espírito de equipa”, (4) a transferência de uma imagem positiva da organização no exterior, (5) a atração e retenção de talentos, (6) o comprometimento organizacional, (6) a geração de partilha de conhecimento, (7) a melhoria da integração e a diminuição dos conflitos, e (8) o envolvimento (*engagement*) das pessoas (Brambilla, 2005, pp. 29-32).



2.2 Modelo de análise

Em Apêndice A, no Quadro 4, materializa-se a metodologia no modelo de análise proposto para a pesquisa, consubstanciando-se numa ferramenta de apoio e entendimento cabal da investigação.

2.3 Metodologia

O estudo insere-se no domínio das Ciências Militares, na área do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar (Decreto-Lei n.º 249/2015, 2015) e na subárea de investigação de “Gestão das Organizações em Contexto Militar” (Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM], 2020).

Tendo em conta que se pretende estudar o *endomarketing* no EP, caracterizando-o tendo em conta a opinião do cliente-interno (os militares) para sugerir algumas medidas a implementar, o raciocínio adotado é o indutivo, pois parte-se da “[...] observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações que permitam formular uma lei ou teoria” (Santos & Lima, 2019, p. 18).

Atendendo a que o investigador interpretará fenómenos sociais através dos padrões dos dados, a abordagem da investigação terá uma componente qualitativa (Santos & Lima, 2019, p. 25), mas também terá um reforço quantitativo, pela análise da aplicação de inquérito por questionário, determinando que será uma estratégia de investigação mista.

No que diz respeito ao desenho de pesquisa, a escolha recai sobre o estudo caso, uma vez que é o desenho que procura recolher a informação detalhada sobre uma única unidade de estudo (Santos & Lima, 2019, p. 37) – nesta investigação, o EP.

Apresentado o Projeto de Investigação (PI), a investigação prosseguiu paralela em dois campos: a redação do presente trabalho e a aplicação e análise dos inquéritos por questionário. Posteriormente e com os dados da análise, orientou-se a discussão de resultados para intersecção das respostas às QD, com o intuito de responder à QC.

2.4 Método

Seguidamente é apresentado o método, com a definição dos participantes, a explicação dos instrumentos de recolha de dados e enumeração das técnicas de tratamento de dados.

2.4.1 Participantes e procedimentos

Com base no conteúdo do OE2, foi aplicado um inquérito por questionário que, após autorização do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), foi enviado para o endereço de correio eletrónico institucional de todos os militares do EP, estando disponível (via *Google Forms*®), entre 29 de dezembro de 2021 e 30 de março de 2022.



Foram obtidas 511 respostas, com distribuição, por sexos: 459 (89,1%) masculino e 52 (10,2%) feminino. Relativamente à forma de prestação de serviço, 467 (91,4%) dos respondentes são do Quadro Permanente (QP), 43 (08,4%) são do Regime de Contrato (RC) e 1 (0,2%) do Regime de Voluntariado (RV). No que toca à distribuição por categorias, há 345 (67,5%) respostas de Oficiais, 156 (30,5%) de Sargentos e 10 (2,0%) de Praças (para escarpelizar o número de respostas, por postos, consultar a tabela 19, em apêndice C).

Tabela 1 – Caracterização da amostra – distribuição das variáveis: sexo, forma de prestação de serviço e categoria

Variável		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sexo	"Masculino"	459	89,8	89,8
	"Feminino"	52	10,2	100,0
	Total	511	100,0	
PrestSvc	"QP"	467	91,4	91,4
	"RC"	43	8,4	99,8
	"RV"	1	,2	100,0
	Total	511	100,0	
Categoria	"Oficiais"	345	67,5	67,5
	"Sargentos"	156	30,5	98,0
	"Praças"	10	2,0	100,0
	Total	511	100,0	

Pese embora a observação de poucas respostas da categoria de Praças, traduzindo-se na sua fraca representatividade neste estudo, vão utilizar-se os dados para o estudo.

Na tabela 2 consta a caracterização da amostra, nas variáveis escolaridade e faixa etária.

Tabela 2 – Caracterização da amostra – distribuição das variáveis escolaridade e faixa etária

Variável		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Escolaridade	"Doutoramento"	6	1,2	1,2
	"Mestrado"	124	24,3	25,4
	"Mestrado Integrado ou Licenciatura"	182	35,6	61,1
	"12º ano"	192	37,6	98,6
	"10º ou 11º ano"	6	1,2	99,8
	"9º ano"	1	,2	100,0
	Total	511	100,0	
Faixa etária	"Mais de 17 a 20"	25	4,9	4,9
	"Mais de 20 a 30"	136	26,6	31,5
	"Mais de 30 a 40"	122	23,9	55,4
	"Mais de 40 a 50"	105	20,5	75,9
	"Mais de 50 a 60"	123	24,1	100,0
	Total	511	100,0	

A distribuição relativa à escolaridade é de 6 (4,9%) respondentes com o grau de Doutoramento, 124 (24,3%) com o grau de Mestrado, 182 (35,6%) com o grau de Mestrado



integrado ou Licenciatura, 192 (37,6%) com o 12º ano, 6 (01,2%) com o 10º ou 11º ano e 1 (0,2%) com o 9º ano. Os dados relativos à escolaridade definem que 61,1% da amostra tem qualificações de nível superior e, se a estes for somado todos aqueles que têm a escolaridade obrigatória (o 12º ano), obtemos 98,6% da amostra. Desta forma, salienta-se tratar-se de uma amostra instruída e com manifesta pouca expressividade de recursos menos qualificados.

Relativamente à representatividade por faixa etária, há 25 (04,9%) entre os 17 e os 20 anos, 136 (26,6%) entre os 20 e os 30 anos, 122 entre os 30 e os 40 anos, 105 (20,5%) entre os 40 e os 50 anos, 123 (24,1%) entre os 50 e 60 anos de idade. Na variável faixa etária, sobressai o facto de haver um número muito próximo de respondentes de todas as faixas, com exceção da faixa etária de idade inferior.

2.4.2 Instrumentos de recolha de dados

Foram utilizados dois instrumentos de recolha de dados: uma grelha de observação das variáveis das dimensões em estudo, tomando como ponto de partida o quadro 1, para verificar se os indicadores das dimensões estudadas estão plasmados nos documentos estratégicos do EP; e o questionário de *endomarketing* de Luciano Zamberlan, (Meller-Da-Silva et al., 2017; Zamberlan et al., 2007) utilizado para estudar a perceção dos militares sobre as quatro dimensões em estudo.

O inquérito sob a forma de questionário ao público-alvo foi composto por 42 questões de múltipla escolha de avaliação, na forma de perguntas fechadas, impossibilitando o respondente de acrescentar informação ao que é perguntado (Santos & Lima, 2019, p. 77-79). numa escala de Linkert, de sete pontos, cotada de um (discordo totalmente) a sete (concordo totalmente), e uma resposta de saída de valor quatro (não discordo nem concordo). Assim, a “[...] médias acima de três indicam práticas de *endomarketing* positivas e abaixo e três indicam insatisfação por parte dos respondentes” (Meller-Da-Silva et al., 2017).

Os 42 itens correspondem a afirmações no contexto das quatro dimensões do *endomarketing*, distribuídos da seguinte forma: 13 afirmações para a dimensão Companhia, 11 itens na dimensão Custo, 10 na dimensão Coordenação e 08 questões na dimensão Comunicação. Na tabela 3 constam a distribuição das perguntas, por dimensão, bem como os mínimos, máximos, soma, média e desvio padrão de cada item.



Tabela 3 – Distribuição dos itens/perguntas, por dimensão de *endomarketing*

Dimensão	Item/pergunta	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio padrão
Companhia $\alpha = .916$	Comp1	511	1,00	7,00	2577	5,0431	1,52563
	Comp2	511	1,00	7,00	2340	4,5793	1,64885
	Comp3	511	1,00	7,00	2418	4,7319	1,58193
	Comp4	511	1,00	7,00	1921	3,7593	1,67881
	Comp5	511	1,00	7,00	2196	4,2975	1,66438
	Comp6	511	1,00	7,00	2773	5,4266	1,47329
	Comp7	511	1,00	7,00	2299	4,4990	1,46712
	Comp8	511	1,00	7,00	1797	3,5166	1,59632
	Comp9	511	1,00	7,00	1981	3,8767	1,48933
	Comp10	511	1,00	7,00	1617	3,1644	1,61378
	Comp11	511	1,00	7,00	1760	3,4442	1,47539
	Comp12	511	1,00	7,00	2251	4,4051	1,53594
	Comp13	511	1,00	7,00	2299	4,4990	1,56415
Custo $\alpha = .902$	Custo1	511	1,00	7,00	1944	3,8043	1,48748
	Custo2	511	1,00	7,00	2158	4,2231	1,54067
	Custo3	511	1,00	7,00	1852	3,6243	1,73536
	Custo4	511	1,00	7,00	1860	3,6399	1,58036
	Custo5	511	1,00	7,00	1992	3,8982	1,66434
	Custo6	511	1,00	7,00	2239	4,3816	1,77045
	Custo7	511	1,00	7,00	1603	3,1370	1,68756
	Custo8	511	1,00	7,00	1744	3,4129	1,57547
	Custo9	511	1,00	7,00	1832	3,5851	1,63542
	Custo10	511	1,00	7,00	1732	3,3894	1,85425
	Custo11	511	1,00	7,00	1965	3,8454	1,74715
Coordenação $\alpha = .909$	Coord1	511	1,00	7,00	2680	5,2446	1,33168
	Coord2	511	1,00	7,00	2030	3,9726	1,56407
	Coord3	511	1,00	7,00	2287	4,4755	1,56897
	Coord4	511	1,00	7,00	2891	5,6575	1,22640
	Coord5	511	1,00	7,00	2772	5,4247	1,47585
	Coord6	511	1,00	7,00	2239	4,3816	1,49940
	Coord7	511	1,00	7,00	2308	4,5166	1,55148
	Coord8	511	1,00	7,00	2456	4,8063	1,68023
	Coord9	511	1,00	7,00	2289	4,4795	1,47763
	Coord10	511	1,00	7,00	2517	4,9256	1,40110
Comunicação $\alpha = .914$	Comun1	511	1,00	7,00	2595	5,0783	1,45849
	Comun2	511	1,00	7,00	1989	3,8924	1,69027
	Comun3	511	1,00	7,00	2266	4,4344	1,67306
	Comun4	511	1,00	7,00	2277	4,4560	1,52801
	Comun5	511	1,00	7,00	1872	3,6634	1,64024
	Comun6	511	1,00	7,00	1961	3,8376	1,61823
	Comun7	511	1,00	7,00	2063	4,0372	1,57946
	Comun8	511	1,00	7,00	2147	4,2016	1,46745

Foi efetuada uma análise fatorial exploratória (AFE) com extração dos componentes principais e rotação *varimax* e normalização Kaiser (os resultados da AFE, através da matriz de componente rodada, constam na tabela 20, em apêndice C).

Após nove iterações, foi obtida uma distribuição diferente dos itens por dimensão, num construto de seis componentes, de acordo com a seguinte distribuição: Comunicação, com 13 itens; Coordenação, com 12 itens; Companhia com seis itens; a divisão dos itens da dimensão Custos em dois fatores, de quatro e seis itens, respetivamente; e uma sexta



componente, de item único e, por essa razão, eliminado – Comp6 “Em termos de estabilidade no emprego, eu e os meus camaradas sentimo-nos seguros”.

Foi utilizado o Alfa de Cronbach como medida da consistência interna e, assim, medir o grau de fiabilidade da escala, em que de 0,700 a ,0900 a consistência interna é “boa” e de 0,900 a 1,00 “muito boa” (Pereira & Patrício, 2013, pp. 115–116). A Tabela 4 contempla os valores das consistências internas das estruturas original e da AFE gerada.

Tabela 4 – Comparação dos modelos gerados, de acordo com consistência interna

Dimensão	Modelo		
	Original	Autores (2022)	Autores (2022)
	Alfa Cronbach (α)		
Comunicação	.914	.926	.926
Coordenação	.909	.923	.923
Companhia	.916	.879	.879
Custo_1	.902	.893	.899
Custo_2		.849	
Global	.967	.967	.967

De acordo com os parâmetros de referência, a escala gerada é, de uma forma global, “muito boa” e, nas suas dimensões, “boa” ou “muito boa”, verificando-se que os valores nas dimensões Comunicação e Coordenação melhoraram relativamente ao construto original.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com resultado acima de 0,900 indica uma análise fatorial “muito boa” (Pereira & Patrício, 2013, p. 103), sendo que os dados da tabela 5 indicam que a análise de componentes pode ser feita ($0,963 > 0,900$ – “muito bom”).

Tabela 5 – Teste KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.963
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	15119,302
	gl	861
	Sig.	,000

O teste de esfericidade de Bartlett tem um valor de $x^2=15119,302$ com 861 graus de liberdade (gl), mas a consulta da tabela de distribuição de x^2 fica “[...] dispensada, pois pela análise de significância (Sig.=0,000), que é inferior a 0,005, conclui-se [...]”, igualmente, que as variáveis são correlacionáveis (Pereira & Patrício, 2013, p. 104).

Os dados das consistências internas do modelo gerado na AFE e do teste de esfericidade, bem como o facto de haver uma reestruturação dos itens, por dimensão, motivam a utilização dos dados da AFE para prosseguir o estudo, tendo sido adotado o construto de quatro dimensões e 41 itens, tal como se apresenta na tabela 6.



Tabela 6 – Estrutura do construto do *endomarketing* do estudo, por dimensões

Fator/variável	N.º de itens	Itens originais
Comunicação	13	Comun1, Comun2, Comun3, Comun4, Comun5, Comun7, Comun8, Coord9, Comp12, Comp13, Custo3 e Custo10
Coordenação	12	Coord1, Coord2, Coord3, Coord4, Coord5, Coord6, Coord8, Coord10, Comp1, Comp3 e Comp5
Companhia	6	Comp9, Comp2, Comp8, Comp4, Comp7 e Comp11
Custo	10	Custo1, Custo2, Custo4, Custo5, Custo6, Custo7, Custo8, Custo9, Comp10 e Custo11
Modelo global	41	Todos os itens do original exceto o Comp6.

Tendo sido adotadas as quatro dimensões definidas na tabela 8, efetuou-se o procedimento estatístico de determinar o grau de associação entre variáveis, utilizando a correlação bivariada (Pereira & Patrício, 2013, p. 97) e coeficiente de Pearson. Os coeficientes de correlação variam de -1 (associação negativa) e 1 (associação positiva perfeita), sendo que o valor de 0 (zero) indica ausência de relação linear entre as variáveis (Pereira & Patrício, 2013, p. 98). Na tabela 7, apresentam-se os dados obtidos da correlação bivariada das dimensões em estudo.

Tabela 7 – Correlação entre as dimensões do *endomarketing*

		Comunicação	Coordenação	Companhia	Custo
Comunicação	Correlação de Pearson	1	,744**	,733**	,767**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001
	N	511	511	511	511
Coordenação	Correlação de Pearson	,744**	1	,729**	,609**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001
	N	511	511	511	511
Companhia	Correlação de Pearson	,733**	,729**	1	,723**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001
	N	511	511	511	511
Custo	Correlação de Pearson	,767**	,609**	,723**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	
	N	511	511	511	511

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

De acordo com dados da tabela 7, todas as dimensões têm uma correlação significativa a 1% ($p < 0,01$), que permite inferir: a valores superiores numa dimensão, associam-se valores superiores em todas as outras dimensões (Pereira & Patrício, 2013, p. 99).

2.4.3 Técnicas de tratamento de dados

O tratamento dos dados seguiu as etapas da análise de conteúdo, tendo sido adotada a análise temática ou categorial, que permitiu consolidar os dados (observações efetuadas) numa matriz de observação, que se traduz na estruturação do *endomarketing* na instituição.



Relativamente aos questionários, foram aplicados através da ferramenta informática *google forms*[®], que armazenou as respostas. Posteriormente, os dados foram introduzidos numa folha de cálculo de Excel[®] no sentido de prepará-los para utilização da ferramenta informática IBM SPSS[®], na versão 28, pois, para Marôco (2011, cit. por Santos & Lima, 2019, pp. 110), “[...] é o *software* de manipulação, análise e apresentação de resultados de análise de dados, mais usado no mundo nas ciências sociais e humanas [...]”. Para tal, foram seguidas as etapas enunciadas por Marôco (2011, cit. por Santos & Lima, 2019, pp. 111): definiram-se as variáveis, exploraram-se os dados, realizaram-se procedimentos de análise estatística e analisaram-se os *outputs*.

Os procedimentos para análise utilizados, foram:

- efetuar a análise fatorial exploratória às perguntas do questionário;
- avaliação da consistência interna (Alfa de Cronbach) (α) para verificar a consistência interna e medir a fiabilidade da escala;
- estudo da distribuição de frequências para analisar as repostas e dimensões quanto à maior e menor perceção;
- o Teste T e a Análise de Variância (ANOVA) para avaliar as diferenças entre grupos¹, com base nas médias de concordância nos diversos itens do questionário, com o nível de significância (Sig) considerado de 5%, ou seja, o valor de $p < 0,05$ (sendo *p-value*) – adotando-se os testes post hoc da diferença honestamente significante (HSD) Tukey e o teste Amplitude Ryan-Einot-Gabriel-Welsch (REGWQ).

¹ O teste t é adotado quando são “[...] dois grupos de casos independentes, ou seja, grupos entre os quais não há relação no que toca a pessoas ou objetos” (Pereira & Patrício, 2013, p. 139); para mais do que dois grupos, adotou-se a ANOVA.



3. O *endomarketing* no Exército português

Este capítulo apresenta os dados recolhidos, através da análise documental, que permitiram realizar a discussão e responder às QD1. Para cumprir este desiderato, analisaram-se a DEE 2019-2021 e respetivas atualizações, bem como os Planos de Atividade e os relatórios de atividades correspondentes ao mesmo período.

3.1 Diretiva Estratégica do Exército e Planos de Atividades

3.1.1 Análise

A DEE é o documento estruturante, que permitiu coligir, integrar e difundir as opções e intenções estratégicas, para promover o alinhamento da organização, encerrando a metodologia do *balanced scorecard* e desenhado para um horizonte temporal de três anos (EP, 2019a, p. 36). A diretiva inicia na Missão, Visão e Valores, projetando-os num mapa estratégico, assente em “[...] objetivos estratégicos, que permitem a orientação para os resultados pretendidos e a mensurabilidade dos resultados alcançados” (EP, 2019a, p. 24).

Tal como referido por José e Rosa (2012, p. 158), “[...] a implementação de um programa de *endomarketing* está intimamente ligada à compreensão dos valores presentes na cultura da organização”, justificando-se, assim, que seja este o documento de partida para a análise das dimensões do *endomarketing* no EP.

Os Planos de Atividades são produtos que revelam a “[...] programação e sistematização das ações a efetuar e recursos a mobilizar os objetivos propostos” (EP, 2020b, p. iii), sendo alicerçados nos cinco Objetivos Estratégicos definidos na DEE, verificando-se o alinhamento exigido entre estes dois documentos. Assim, a verificação/constatação da observação na DEE, assume-se no Plano de Atividades.

3.1.2 Apresentação e discussão de resultados

Tendo como ponto de partida o quadro 1, verificaram-se se os indicadores das dimensões estudadas constam nos documentos, através de uma matriz de observação. Para registar determinado indicador como observado, foram utilizados a designação e descrito dos objetivos estratégico e operacionais, bem como as referências destes últimos.

A DEE foi elaborada em 2019 para o triénio 2019 a 2021, mas sofreu uma revisão de janeiro de 2020 (EP, 2020a) e a uma atualização (designada de intercalar) datada de janeiro de 2021 (EP, 2021a), pelo que foram utilizados os três documentos para mapear os indicadores, compilados num só quadro (quadro 3), procurando dar coerência e a constatação da verificação dos diversos indicadores, nos diferentes documentos.



Quadro 3 – Matriz de observação dos indicadores na Diretiva Estratégica do Exército 19/21

Dimensão	Descritivo	Indicador	DEE 2019/2021	Revisão Jan20	Intercalar Jan21
Coordenação	Forma de relacionamento entre as chefias e subordinados	Estruturas especializadas	OE4 (OOp 4.1) OE5 (OOp 5.2)		
		Ações para o cliente interno	OE1 (OOp 1.1; OOp 1.2; OOp 1.3 e OOp 1.6) OE2 (OOp 2.1 e OOp 2.2) OE4 (OOp 4.1) OE5 (OOp 5.2)		
		Planos de incentivos	OE1 (OOp1.1 e OOp1.2)		
Companhia (produto-organização)	Relação dos colaboradores com a organização	Identidade organizacional	Missão; Visão; Valores OE4 (OOp 4.1; OOp 4.2; OOp 4.3) OE5 (OOp 5.1)	Missão; Visão; Valores OE4 (OOp 4.1; OOp 4.2; OOp 4.3) OE5 (OOp 5.1 e OOp 5.4)	
		Avaliação de desempenho	OE1 (OOp1.1) OE4 (OOp 4.2)		
		Benefícios/benefícios indiretos	OE1 (OOp1.2 e OOp 1.3)		
		Carreira/Plano de carreira	OE1 (OOp1.3)		
		Clima de trabalho/Ambiente de trabalho	OE1 (OOp1.3)		
		Salários/níveis salariais	Não observado		
Comunicação	Como as informações são transmitidas na organização	Mensagem	Nota introdutória, Missão, visão, valores; OE4 (OOp 4.1; OOp 4.2 e OOp 4.3) OE5 (OOp 5.1 e OOp 5.4)		
		Público-alvo	OE4 (OOp 4.1)	Não observado	
		Meios/formas de comunicar	Nota introdutória, Missão, visão, valores OE4 (OOp 4.1; OOp 4.2 e OOp 4.3) OE5 (OOp 5.1 e OOp 5.4)		
		Discursos da direção	Não observado		
		Comunicação escrita formal	OE5 (OOp 5.4)		
		Comunicação informal	OE4 (OOp 4.1)		
Custo	Forma como são aplicados os recursos da organização	Investimento no pessoal (formação, treino, tecnologia)	OE1 (OOp 1.1) OE2 (OOp 2.1; OOp 2.2 e OOp 2.3) OE5 (OOp 5.2)		
		Investimentos em bem-estar	OE1 (OOp 1.3)		
		Gastos com novos produtos	Não diretamente/não equacionado		
		Gastos para obter tecnologia	OE4 (OOp 4.3)		



Da análise aos dados do quadro 3, verifica-se que as diferenças entre documentos não são estruturantes, constando-se que muitos dos indicadores são observados nos mesmos OOp, mesmo que estes tenham uma taxonomia diferente. Este apontamento reforça que os documentos a jusante não alteram o rumo preconizado a montante.

Verifica-se que as diferenças são, grosso modo, de reforço dos OOp, promovendo mais referências para a sua operacionalização, pelo que se constata que o OOp 5.4, no documento de janeiro de 2021, passa a contribuir para o indicador “Identidade organizacional”, da dimensão Companhia, através da referência “projeção e divulgação dos valores do exército” (EP, 2021a, p. 21).

Por outro lado, a reformulação dos OOp 4.1 Reforçar a Perceção Positiva do Exército, na última versão do documento, perde a referência de “reforço da comunicação interna”, que detinha nos documentos de 2019 e 2020. Esta ausência promove que tenha verificado o indicador “público-alvo” na dimensão Comunicação nestes documentos, mas que o mesmo não se tenha observado na última versão da DEE.

Da análise ao quadro 3 e do referido anteriormente, verifica-se que apenas os indicadores “salários/níveis salariais” e “discursos da direção” não são observados na DEE 19/21. Este fenómeno ocorre porque existe uma larga amplitude no espetro da verificação do indicador através das referências para os OOp. Por exemplo, o indicador “comunicação escrita formal”, da dimensão Comunicação, é observado, através do OOp 5.4, com o incentivo à internalização do conhecimento, pela referência “elaboração de manuais e publicações do Exército”, pois esta define uma vontade do Exército em produzir documentação doutrinária, na forma escrita. Por outro lado, não existe nenhuma referência, para OOp que defina de forma clara e que concorra diretamente para o indicador em causa. Esta ambiguidade do espetro do indicador e dos limites das referências para o tratamento e compilação dos dados, torna-se numa limitação do estudo.

3.2 Relatórios de atividades

3.2.1 Análise

Para avaliação do desempenho institucional no cumprimento dos objetivos propostos, o Relatório de Atividades surge como imperativo legal (EP, 2021b, iii), traduzindo a “persecução dos desígnios estratégicos do Exército” (EP, 2020d, iii). Assim, e sendo este um documento de controlo/demonstração, arrasta consigo o definido como objetivos na DEE e as intenções nos Planos de Atividades.



Do referido anteriormente, este documento vai encapsular um ano, entre o que foi gasto, de que forma foi gasto e com que fundos foi gasto, promovendo a transparência, por um lado, mas também a satisfação do controlo e rigor orçamental.

Por outro lado, e através da associação de indicadores e metas a “[...] projetos, que concorrem de acordo com a ponderação estabelecida, para os Objetivos Operacionais” (EP, 2021b, p. 13), o documento sumariza o desenvolvimento das atividades, resultados previstos e alcançados, através da apresentação do nível de execução em *dashboards* e gráficos.

3.2.2 Apresentação e discussão de resultados

Em apêndice B, encontram-se compilados os dados do *dashboard* estratégico dos anos 2019 e do 1º semestre de 2020, com as respetivas Entidades Primariamente Responsáveis e os níveis de execução, segundo o Quadro de Avaliação e Responsabilização de 2019 (EP, 2019b; EP, 2020d) e do primeiro semestre de 2020 (EP, 2020c; EP, 2021b), respetivamente.

De acordo com estes dados, verifica-se que, no ano de 2019, a execução foi de 80% a 100%, em todas os OOp.

Por outro lado, no primeiro semestre do ano seguinte e justificado pela pandemia do COVID-19, os OOp 2.3, 4.1 e 5.4 tiveram o nível execução de 60% a 80% e os OOp 1.2, 1.4, 1.5, 2.1, 2.2 e 5.1 tiveram nível de execução de 0% a 60%.

Estes dados evidenciam que houve nove OOp atingidos com níveis de execução baixos, muito baixos ou mesmo nulos. Dos OOp identificados, sete contribuem para diversos indicadores das dimensões do *endoamrketing*.

O Exército passou a fazer o escrutínio, apenas, “[...] através da definição de um conjunto de tarefas prioritárias e respetivos entregáveis” (EP, 2021b, p. 13), pelo que os dados do 2º semestre de 2020 e de 2021 não foram estudados, materializando-se numa limitação do trabalho.

Pode inferir-se que a redução dos níveis de execução, ou mesmo a ausência da sua execução, refletem a sua não projeção nos indicadores das dimensões do *endomarketing*, evidenciadas em 3.1.2., diminuindo ou contraindo as dimensões para poucos indicadores.

3.3 Síntese do capítulo

Tendo em conta os dados obtidos, pode afirmar-se que, apenas dois indicadores – “salários/níveis salariais” e “discursos da direção”, das dimensões Companhia e Comunicação – não são observados, sendo possível constatar que, um mesmo indicador, pode receber uma “observação” através das referências dadas para operacionalização de diferentes OOp., verificando-se que, diferentes OOp, concorrem para diferentes indicadores.



A observação dos diversos itens das dimensões do *endomarketing* em objetivos diferentes, pode demonstrar a ausência da sua relação e das possíveis sinergias em direção do público-alvo: os militares.

Reforçando esta ideia de colocar o militar no centro da comunicação, constata-se que, na última versão da DEE, se perde a orientação explícita da comunicação interna, como referência para operacionalização do OOp 4.1.

Por outro lado, a observação de quase todos os indicadores, mesmo que em objetivos diferentes, reforça que concorrem em linhas estratégicas paralelas, assentes numa matriz de valores, em direção de uma missão e visão para o Exército, refletindo o cariz estratégico dos documentos analisados.

O facto de um OOp ter ações contempladas no Plano de Atividades não implica a sua execução, pelo que a análise aos Relatórios de Atividades foi vital para evidenciar que, fruto da pandemia, uma série de OOp tiveram níveis de execução muito baixos. Com a sua não execução, estes OOp têm o seu impacto reduzido nas dimensões do *endomarketing* para as quais os indicadores contribuíram, sendo um aspeto importante a salientar, pois condiciona a sua contribuição para a dimensão e para o *endomarketing*, mas também acaba por condicionar a perceção, uma vez que não é (ou é pouco) verificado.

Do referido a montante, verifica-se que, no Exército, os aspetos relacionados com o *endomarketing* estão quase todos contemplados da DEE 19/21, mas não de uma forma sistematizada e integrada, como o construto do *endomarketing* sugere, nem orientadas para o cliente interno. Para além de não se verificar a sua estruturação, constata-se que a pandemia, no primeiro semestre de 2020, inviabilizou o cumprimento de nove OOp, dos quais, sete tinham impacto nos indicadores das dimensões, diminuindo ou contraindo as dimensões do *endomarketing*.



4. A percepção do endomarketing no EP

Este capítulo apresenta os dados recolhidos através dos inquéritos por questionários que permitiram realizar a discussão e responder às QD2.

4.1 Apresentação e discussão dos resultados

4.1.1 Globais

Na tabela 21, no apêndice C, constam os mínimos e máximos, somas, médias e desvios padrão dos itens do questionário de *endomarketing* aplicado. Na tabela 8, encontram-se os dados mais e menos pontuados, com média superior a 5,00 e inferior a 3,5, respetivamente.

Tabela 8 – Estatística descrita dos itens com maior e menor média

	Soma	Média	Desvio padrão
Coord4. Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas na minha organização.	2891,00	5,6575	1,22640
Comp6. Em termos de estabilidade no emprego, eu e meus camaradas sentimo-nos seguros na organização.	2773,00	5,4266	1,47329
Coord5. Sinto-me à vontade na presença do meu Comandante, Diretor ou Chefe.	2772,00	5,4247	1,47585
Coord1. O relacionamento entre as pessoas da minha equipa na minha organização é considerado bom.	2680,00	5,2446	1,33168
Comun1. Conheço claramente os referenciais estratégicos (missão, visão e valores), objetivos e metas da minha organização.	2595,00	5,0783	1,45849
Comp1. Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho na minha organização.	2577,00	5,0431	1,52563
(...)			
Comp11. Os equipamentos que a minha organização disponibiliza são modernos, suficientes e de ótima qualidade.	1760,00	3,4442	1,47539
Custo8. A minha organização sabe reconhecer e recompensar o esforço dos colaboradores.	1744,00	3,4129	1,57547
Custo10. A minha organização possui um plano carreira bem definido.	1732,00	3,3894	1,85425
Comp10. Comparando com outras organizações, acredito que a minha organização possui um bom sistema de remuneração.	1617,00	3,1644	1,61378
Custo7. O meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na minha organização.	1603,00	3,1370	1,68756

Dos dados da tabela 8, regista-se que todos os itens foram pontuados com os mínimos e máximos possíveis, sendo de relevar que a média mais baixa é de 3,14 (no itens Custo7 “o meu salário é compatível com as minhas responsabilidades e com o trabalho que realizo na minha organização”, e a média mais elevada é de 5,66 (no itens Coord4 “Sinto-me à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas na minha organização), demonstrando, em termos globais, médias baixas entre os valores 3 e 5 na escala de Linkert aplicada, “discordo parcialmente” e “concordo parcialmente”, respetivamente.

Os dados por itens mostram uma tendência central, com médias baixas, indiciando maior ponderação na dimensão Coordenação e pontuação abaixo da média no Custo.



Na tabela 9, constam os dados estatísticos, por dimensão, atestando as observações efetuadas a montante.

Tabela 9 – Estatística descritiva, por dimensões do *endomarketing*

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio padrão
Comunicação	511	1,00	7,00	2122,54	4,1537	1,17034
Coordenação	511	1,25	7,00	2447,58	4,7898	1,11243
Companhia	511	1,00	7,00	2016,33	3,9459	1,23233
Custo	511	1,00	7,00	1895,40	3,7092	1,18078
N válido (de lista)	511					

Tendo em conta a escala adotada (1 a 7) e o valor tido como médio e resposta de escape, de valor 4 (a que corresponde “não concordo, nem discordo”), pode afirmar-se, em termos globais, que os militares do EP percebem de forma positiva as dimensões Coordenação e Comunicação e, de forma negativa, as dimensões Companhia e Custo. Pelos resultados obtidos, as “relações entre pares e superiores” e o “ambiente”, pontuadas de forma acima da média, fortalecem a dimensão Coordenação. Por outro lado, a “remuneração”, o “reconhecimento” e a “carreira” afetam a dimensão Custo, pelos valores baixos na perceção.

4.1.2 Por sexo

Da análise aos dados da tabela 10, constata-se que o sexo feminino tem média mais baixas nas dimensões Comunicação, Coordenação e Custo do que o sexo masculino.

O sexo masculino tem médias abaixo de 4,00 nas dimensões Companhia e Custo, em linha com os resultados observados em termos globais. Por outro lado, o sexo feminino tem médias superior a 4,00 apenas na dimensão Coordenação. Verifica-se, assim, que o sexo feminino percebe menos as dimensões do *endomarketing* do que o sexo masculino.

Tabela 10 – Estatística descritiva das dimensões do *endomarketing*, por dimensão

Dimensão	Sexo	N	M	DP
Comunicação	“Masculino”	459	4,1786	1,17580
	“Feminino”	52	3,9334	1,10752
	Total	511		
Coordenação	“Masculino”	459	4,8059	1,11932
	“Feminino”	52	4,6474	1,04912
	Total	511		
Companhia	“Masculino”	459	3,9742	1,23775
	“Feminino”	52	3,6955	1,16490
	Total	511		
Custo	“Masculino”	459	3,7357	1,17136
	“Feminino”	52	3,4750	1,24835
	Total	511		



Na tabela 11 constam os dados sumarizados da tabela 22 (em apêndice C) relativa ao teste t, podendo observar-se que as variâncias com base nas médias produzidas pelo teste de Levene, são homogêneas, com $p > 0,05$, para todas as dimensões.

Tabela 11 – Comparação das dimensões do *endomarketing*, por sexo

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão
	Z	Sig			Unilateral	Bilateral		
					p	p		
Comunicação	,124	,725	1,433	509	,076	,152	,24522	,17107
Coordenação	,015	,902	,974	509	,165	,331	,15848	,16278
Companhia	,559	,455	1,548	509	,061	,122	,27871	,18007
Custo	1,263	,262	1,511	509	,066	,131	,26073	,17255

Na análise aos dados do teste t, a hipótese nula (H_0), que testa a igualdade das médias dos grupos estudados, confirma-se; ou seja, o teste t independente evidencia que, em média, o sexo masculino apresenta a mesma perceção que o sexo feminino para as dimensões Comunicação ($t(509) = 1,433$; $p > 0,05$), Coordenação ($t(509) = 0,974$; $p > 0,05$), Companhia ($t(509) = 1,548$; $p > 0,05$), e Custo ($t(509) = 1,511$; $p > 0,05$). Por outras palavras, não há diferença estatisticamente significativa ($p > 0,05$) entre as médias dos sexo masculino e feminino, em nenhuma dimensão.

4.1.3 Por Categoria

Os dados da análise por Categoria, como os testes da homogeneidade, estatística descritiva e comparação entre categorias constam nas tabelas 12 e 13, respetivamente.

Tabela 12 – Teste homogeneidade de variâncias (Levene) – ANOVA à variável categoria

	Levene	df1	df2	Sig.
Comunicação	3,453	2	508	,032
Coordenação	,265	2	508	,768
Companhia	2,293	2	508	,102
Custo	1,371	2	508	,255

Como se pode observar na tabela 12, as variâncias como base nas médias produzidas pelo teste de Levene, não são homogêneas para a dimensão Comunicação ($p < 0,05$), mas são homogêneas ($p > 0,05$) para as restantes dimensões.

De acordo com os dados na tabela 13, a dimensão Custo é a que apresenta valores mais baixos (3,71 de média), e a Coordenação a que tem valor mais elevado (média de 4,79).

A categoria de Praças é a que menos percebe as dimensões de *endomarketing*, registando, em todas as dimensões, valores das médias inferiores às outras categorias. A



reforçar esta ideia, salienta-se que nas dimensões Coordenação e Custo, a média das Praças é abaixo de 3,5, apresentando 3,33 e 3,26, respetivamente.

Os Oficiais têm médias superiores às outras categorias nas dimensões Comunicação, Companhia e Custo e os Sargentos na dimensão Coordenação.

Tabela 13 – Estatística descritiva e comparação das dimensões do endomarketing, por categoria

Dimensão	Categoria	N	M	DP	F	Sig	Obs
Comunicação	Oficiais	345	4,20	1,11	1,059	,348	
	Sargentos	156	4,07	1,29			
	Praças	10	3,82	1,12			
	Total	511	4,15	1,17			
Coordenação	Oficiais	345	4,75	1,10	,900	,407	
	Sargentos	156	4,88	1,13			
	Praças	10	4,57	1,22			
	Total	511	4,79	1,11			
Companhia	Oficiais	345	3,98	1,19	1,462	,233	
	Sargentos	156	3,91	1,33			
	Praças	10	3,31	1,07			
	Total	511	3,94	1,23			
Custo	Oficiais	345	3,85	1,13	7,886	<,001	Oficiais > Sargentos
	Sargentos	156	3,42	1,22			
	Praças	10	3,26	1,18			
	Total	511	3,71	1,18			

A comparação entre as médias dos grupos é efetuada através da interpretação da verificação das hipóteses nula (H_0), em que as médias dos grupos são iguais e para o qual o nível de significância (Sig) é maior que 0,05 ($p > 0,05$); ou H_1 , em que se regista diferenças entre as médias dos grupos para o qual Sig é inferior a 0,05 ($p < 0,05$). Assim, verifica-se que há um efeito do grupo na dimensão Custo [$F(2, 508) = 7,886$; $p < 0,05$].

Por intermédio de testes *post hoc* (para verificar a diferença encontrada na dimensão Custo) utilizaram-se os testes HSD de Tukey e de REGWQ, cujos dados se encontram no apêndice C, nas tabelas 23 e 24, respetivamente. Com o primeiro teste observa-se diferença estatisticamente significativa na dimensão Custo entre as categorias de Oficiais e de Sargentos, com o primeiro grupo superior ao segundo.

O resultado do teste da REGWQ define, para as dimensões Comunicação, Coordenação e Companhia, um único grupo com as três categorias em estudo; mas, na dimensão Custo, as médias das respostas dos Oficiais são um grupo, e as médias dos Sargentos e Praças são outro – o que implica haver uma diferença entre os dois grupos definidos no teste e não haver diferença entre os Sargentos e Praças naquela dimensão.

Os resultados apontam que os Oficiais percecionam a dimensão Custo de forma superior às restantes categorias, que essa diferença é estatisticamente significativa



relativamente aos Sargentos e, por último, que não há diferença entre as respostas dos Sargentos e Praças. Conclui-se que há um efeito da categoria apenas na dimensão Custo. Este efeito é traduzido pela diferença encontrada entre as categorias Oficiais e Sargentos, no teste *post hoc* de Tukey HSD, mas também com a divisão dos resultados do teste REGWQ em dois grupos para esta dimensão: um dos Oficiais, e outro dos Sargentos e Praças, podendo ser explicado pela interpretação dada às questões relativas à oportunidade de o indivíduo qualificar-se, ou seja, do investimento da instituição na formação dos seus recursos.

4.1.4 Por Forma de Prestação de Serviço

A tabela 25 do apêndice C contém as médias e desvios padrão relativos à variável Prestação de Serviço, constituída por elementos dos grupos: QP, em RC e RV.

Como se pode observar, o grupo RV é constituído por um único elemento, facto que inviabiliza a possibilidade de estudar os dados através da ANOVA. Por forma a continuar o estudo, os grupos RC e RV foram fundidos num novo grupo (RC_RV), possibilitando a execução do teste t entre os grupos QP e RC_RV. A tabela 26 do apêndice C exprime os novos dados agregados (média e desvio padrão).

Na tabela 14 estão plasmados os dados estatísticos relativos à comparação entre os grupos QP e RC_RV, mostrando a dimensão Coordenação com as médias mais elevadas e a dimensão Companhia e Custo mais baixas (ambas com média inferior a 4,00).

Verifica-se que os militares do QP têm médias inferiores aos do RC_RV nas dimensões Comunicação, Coordenação e Custo – este facto pode ocorrer porque estes militares têm um vínculo permanente com a instituição. São formados para serem inseridos na organização e na hierarquia e, como tal, são mais exigentes para com a instituição, com médias inferiores na Comunicação, Coordenação e Custo, mas também são mais conhecedores da organização, revelando um índice superior na dimensão Companhia.

Tabela 14 – Comparação das dimensões do endomarketing, por forma de prestação de serviço

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão
	Z	Sig			Unilateral	Bilateral		
					p	p		
Comunicação	1,848	.175	-.809	509	.209	.49	-.14938	.18462
Coordenação	.207	.649	-.130	509	.448	.897	-.02278	.17560
Companhia	.033	.856	-.335	509	.368	.738	.06510	.19450
Custo	.859	.354	-.453	509	.325	.354	-.08444	.18635



Tendo em conta os dados da tabela 14, salienta-se que as variâncias com base nas médias produzidas pelo teste de Levene, são homogêneas, com $p > 0,05$, para todas as dimensões; e que o teste t independente evidencia que a variável forma de prestação de serviço não exerce influência nas dimensões do *endomarketing*, não havendo diferença estatisticamente significativa ($p > 0,05$) entre as médias dos militares QP e RC_RV, em nenhuma dimensão – Comunicação $t(509) = -0,809$; $p > 0,05$), Coordenação $t(509) = -0,130$; $p > 0,05$), Companhia $t(509) = -0,335$; $p > 0,05$), e Custo $t(509) = -0,453$; $p > 0,05$).

4.1.5 Por faixa etária

No que diz respeito à variável faixa etária, optou-se por considerar cinco grupos (mais de 17 até 20; mais de 20 a 30; mais de 30 a 40; mais de 40 a 50 e mais de 60). Não havendo qualquer respondente com mais de 60 anos de idade, esse grupo foi eliminado.

Na tabela 15, apresentam-se os dados obtidos do teste de homogeneidade, verificando-se que as variâncias como base nas médias produzidas pelo teste de Levene, não são homogêneas para a dimensão Comunicação ($p < 0,05$), mas são homogêneas ($p > 0,05$) para as restantes dimensões.

Tabela 15 – Teste homogeneidade de variâncias (Levene) – ANOVA à variável faixa etária

	Levene	df1	df2	Sig.
Comunicação	2,405	4	506	,049
Coordenação	,709	4	506	,586
Companhia	2,283	4	506	,059
Custo	,877	4	506	,477

Na tabela 16 sintetizam-se a análise descritiva e da ANOVA, constatando-se que não há qualquer média das dimensões abaixo de 3,5 e que a dimensão menos pontuada é Custo com média de 3,71 e a mais pontuada a de coordenação com 4,79 de média.

Salienta-se, igualmente, que a faixa etária dos “mais de 30 a 40” apresenta médias inferiores aos restantes grupos de idades, em três (Comunicação, Companhia e Custo) das quatro dimensões, sendo que na dimensão Custo tem média de 3,31 abaixo do 3,5.

A faixa etária dos “mais de 50 a 60” apresenta as médias mais elevadas em duas dimensões (Coordenação e Companhia).

Outro aspeto relevante é o facto da faixa etária dos “mais de 17 a 20” apresentar média inferior na dimensão Coordenação e média superior nas dimensões Comunicação e Custo, complementado os dados descritos no parágrafo anterior. Este grupo são os jovens, acabados de entrar para as fileiras, que pouco conhecem da instituição e que ainda estão a ambientar-se, em processo ainda de integração, justificando-se, assim, duplamente o baixo valor na



Coordenação e um valor mais elevado no Custo (em comparação com as outras categorias). Por outro lado, são aqueles mais permissivos às novas formas de comunicação e também não precisam de muita informação, pois se precisarem, conhecem as ferramentas para pesquisar e encontrar a informação que precisam.

Tabela 16 – Estatística descritiva e comparação das dimensões do *endomarketing*, por faixa etária

Dimensão	Faixa etária	N	M	DP	F	Sig	Obs
Comun	Mais 17 a 20	25	4,48	0,96	8,595	<,001	mais 17 a 20>mais de 20 a 30; mais de 20 a 30>mais de 30 a 40; mais de 30 a 40<todos os outros grupos; mais de 40 a 50<mais de 50 a 60; mais de 50 a 60>mais de 30 a 40 e >mais de 40 a 50.
	Mais de 20 a 30	136	4,25	1,11			
	Mais de 30 a 40	122	3,72	1,08			
	Mais de 40 a 50	105	4,02	1,12			
	Mais de 50 a 60	123	4,51	1,29			
	Total	511	4,15	1,17			
Coord	Mais 17 a 20	25	4,29	1,01	11,473	<,001	mais de 17 a 20<mais de 40 a 50 e <mais de 50 a 60; mais de 20 a 30<mais de 40 a 50 e <mais de 50 a 60 mais de 30 a 40<mais de 50 a 60 mais de 40 a 50<mais de 50 a 60 mais de 50 a 60>mais de 30 a 40 e mais de 40 a 50.
	Mais de 20 a 30	136	4,47	1,07			
	Mais de 30 a 40	122	4,62	1,07			
	Mais de 40 a 50	105	4,96	1,02			
	Mais de 50 a 60	123	5,26	1,09			
	Total	511	4,79	1,11			
Comp	Mais 17 a 20	25	4,14	1,06	11,055	<,001	mais de 20 a 30<mais de 50 a 60; mais de 30 a 40<mais de 50 e 60; mais de 40 a 50<mais de 50 a 60; mais de 50 a 60>mais de 20 a 30 e >mais de 30 a 40 e >mais de 40 a 50.
	Mais de 20 a 30	136	3,78	1,27			
	Mais de 30 a 40	122	3,55	1,06			
	Mais de 40 a 50	105	3,92	1,23			
	Mais de 50 a 60	123	4,50	1,19			
	Total	511	3,95	1,23			
Custo	Mais 17 a 20	25	4,13	1,07	5,420	<,001	mais de 17 a 20>mais de 30 a 40; mais de 30 a 40<mais de 17 a 20 e <mais de 50 a 60; mais de 50 a 60>mais de 30 a 40.
	Mais de 20 a 30	136	3,76	1,15			
	Mais de 30 a 40	122	3,37	1,11			
	Mais de 40 a 50	105	3,61	1,15			
	Mais de 50 a 60	123	3,99	1,24			
	Total	511	3,71	1,18			

As hipóteses H_0 , em que as médias dos grupos são iguais, e para o qual o nível de significância (Sig) é maior que 0,05 ($p > 0,05$), não é verificada em nenhuma dimensão do *endomarketing*; mas antes, são validadas as hipóteses H_1 , que registam diferenças entre as médias dos grupos para o qual Sig é inferior a 0,05 ($p < 0,05$), para todas as dimensões.

Verifica-se o efeito do grupo nas dimensões: Comunicação [$F(4, 506) = 8,595$; $p < 0,05$]; Coordenação [$F(4, 506) = 11,473$; $p < 0,05$]; Companhia [$F(4, 506) = 11,055$; $p < 0,05$]; e Custo [$F(4, 506) = 5,420$; $p < 0,05$], apontando que os grupos da variável faixa etária têm efeito sobre as dimensões do *endomarketing*. Este efeito traduz-se nas diferenças



entre as médias das faixas etárias, que ocorrem em diferentes grupos, em diferentes sentidos, e em todas as dimensões. Na tabela 16, a coluna das observações sintetiza os dados da tabela 27 (em apêndice C) relativos às comparações grupo a grupo obtidos no teste *post hoc*, com as diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre as faixas etárias, por dimensão.

No apêndice C, na tabela 28, encontram-se os dados compilados do resultado do teste da REGWQ, que define, para as dimensões Comunicação, Coordenação e Custo, três grupos com as faixas etárias, e a dimensão Companhia dois grupos. Realça-se que distribuição das faixas etárias pelos grupos é diferente em todas as dimensões, mas encontrou-se o seguinte padrão: as faixas etárias de “mais de 30 a 40” e “mais de 40 a 50” estão juntas em todas as dimensões, bem como as faixas etárias “mais de 17 a 20” e “mais de 20 a 30”; por último, constata-se que as faixas etárias “mais de 30 a 40” e “mais de 50 a 60” não se encontram num mesmo grupo, em qualquer das dimensões.

A divisão dos resultados do teste REGWQ não foi uniforme, mas ao enquadrar as mesmas faixas etárias, nos mesmos grupos de respostas e para todas as dimensões, pode afirmar-se que não há diferenças nas respostas dessas faixas etárias, o que sugere o prolongamento das faixas etárias, em: “mais de 17 a 30” e “mais de 30 a 50”. Em sentido contrário, foi identificado que as faixas etárias “mais de 30 a 40” e “mais de 50 a 60” nunca se encontram num mesmo grupo, em qualquer das dimensões, inferindo-se, assim, que têm respostas diferentes.

4.1.6 Por tempo de serviço

No que diz respeito à variável tempo de serviço, optou-se por considerar nove grupos (de 0 a 5 anos; mais de 5 a 10; mais de 10 a 15; mais de 15 a 20; mais de 20 a 25; mais de 25 a 30; mais de 30 a 35; mais de 35 a 40; e mais de 40 anos de serviço). De seguida, apresentam-se os dados obtidos do teste de homogeneidade, na tabela 17.

Tabela 17 – Teste homogeneidade de variâncias (Levene) – ANOVA à variável tempo de serviço

	Levene	df1	df2	Sig.
Comunicação	1,612	8	502	,119
Coordenação	,709	8	502	,885
Companhia	2,283	8	502	,900
Custo	,877	8	502	,496

Como se pode observar na tabela 17, as variâncias como base nas médias produzidas pelo teste de Levene, são homogêneas para todas as dimensões ($p > 0,05$).

Na tabela 18 sintetizam-se a análise descritiva e da ANOVA aos grupos do tempo de serviço, verificando-se que nas dimensões Companhia e Custo há médias abaixo de 3,5.



Tabela 18 – Estatística descritiva e comparação das dimensões do endomarketing, por tempo de serviço

Dimensão		N	M	DP	F	Sig.	Obs
Comun	"De 0 a 5 anos"	132	4,4079	1,01850	6,082	<.001	0 a 5>15 a 20 e >20 a 25
	"Mais de 5 a 10"	29	3,9204	1,17750			
	"Mais de 10 a 15"	36	3,8355	1,04395			
	"Mais de 15 a 20"	68	3,5837	1,13935			15 a 20<15 a 20 e <30 a 35 e <35 a 40;
	"Mais de 20 a 25"	68	3,8722	1,06609			20 a 25<0 a 5 e <30 a 35 e 35 a 40;
	"Mais de 25 a 30"	53	4,0247	1,10825			
	"Mais de 30 a 35"	70	4,5275	1,30604			30 a 35>15 a 20 e >20 a 25
	"Mais de 35 a 40"	46	4,5736	1,25255			35 a 40>15 a 20 e >20 a 25
	"Mais de 40"	9	4,5897	1,04202			
Total	511	4,1537	1,17034				
Coord	"De 0 a 5 anos"	132	4,4785	1,07607	6,187	<.001	0 a 5<30 a 35 e <35 a 40
	"Mais de 5 a 10"	29	4,4368	,91251			5 a 10<30 a 35 e <35 a 40
	"Mais de 10 a 15"	36	4,6273	1,10383			
	"Mais de 15 a 20"	68	4,4988	1,09077			15 a 20<30 a 35 e <35 a 40
	"Mais de 20 a 25"	68	4,9694	,99604			
	"Mais de 25 a 30"	53	4,8412	1,11926			
	"Mais de 30 a 35"	70	5,2440	1,09615			30 a 35>0 a 5 e >5 a 10 e >15 a 20;
	"Mais de 35 a 40"	46	5,3170	1,12527			35 a 40>0 a 5 e >5 a 10 e >15 a 20.
	"Mais de 40"	9	5,4537	,83760			
Total	511	4,7898	1,11243				
Comp	"De 0 a 5 anos"	132	4,0341	1,22175	8,190	<.001	0 a 5>5 a 10 e >15 a 20
	"Mais de 5 a 10"	29	3,1092	1,02670			5 a 10<0 a 5 e <30 a 35 e <35 a 40 e <mais de 40;
	"Mais de 10 a 15"	36	3,4722	1,01926			10 a 15<30 a 35 e <35 a 40 e <mais de 40;
	"Mais de 15 a 20"	68	3,4877	1,10453			15 a 20<0 a 5 e <35 a 40 e <mais de 40;
	"Mais de 20 a 25"	68	3,8235	1,20319			20 a 25<35 a 40;
	"Mais de 25 a 30"	53	3,8742	1,16891			25 a 30<35 a 40;
	"Mais de 30 a 35"	70	4,4333	1,24541			30 a 35>5 a 10 e >10 a 15
	"Mais de 35 a 40"	46	4,6123	1,14291			35 a 40>5 a 10 e >10 a 15 e >5 a 20 e >20 a 25 e >25 a 30;
	"Mais de 40"	9	4,8519	1,00500			Mais de 40>5 a 10 e >10 a 15 e >15 a 20.
Total	511	3,9459	1,23233				
Custo	"De 0 a 5 anos"	132	4,0136	1,06912	5,349	<.001	0 a 5>5 a 10 e >15 a 20;
	"Mais de 5 a 10"	29	3,0690	1,12348			5 a 10<0 a 5 e <30 a 35 e <35 a 40;
	"Mais de 10 a 15"	36	3,3444	1,02021			10 a 15<35 a 40;
	"Mais de 15 a 20"	68	3,2956	1,11656			15 a 20<0 a 5 e <35 a 40
	"Mais de 20 a 25"	68	3,5221	1,15421			
	"Mais de 25 a 30"	53	3,6415	1,12872			
	"Mais de 30 a 35"	70	3,8886	1,25404			30 a 35>5 a 10;
	"Mais de 35 a 40"	46	4,1761	1,30931			35 a 40>5 a 10 e >10 a 15 e >15 a 20.
	"Mais de 40"	9	3,9222	1,06158			
Total	511	3,7092	1,18078				



No teste da ANOVA, as hipóteses H_0 , em que as médias dos grupos são iguais e para o qual o nível de significância (Sig) é maior que 0,05 ($p > 0,05$), não é verificada em nenhuma dimensão do *endomarketing*; mas antes, são validadas as hipóteses H_1 , que registam diferenças entre as médias dos grupos para o qual Sig é inferior a 0,05 ($p < 0,05$), para todas as dimensões. Assim, verifica-se que há um efeito do tempo de serviço nas dimensões: Comunicação [$F(8, 502) = 6,082$; $p < 0,05$]; Coordenação [$F(8, 502) = 6,187$; $p < 0,05$]; Companhia [$F(8, 502) = 8,190$; $p < 0,05$]; e Custo [$F(8, 502) = 5,349$; $p < 0,05$].

Na tabela 18, a coluna das observações sintetiza os dados da tabela 29 (em apêndice C) relativos às comparações grupo a grupo obtidos no teste *post hoc*, com as diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre grupos do tempo de serviço, por dimensão.

O resultado do teste da REGWQ define, para a dimensão Coordenação dois grupos de respostas, para as dimensões Comunicação e Custo, em três grupos, e na dimensão Companhia, quatro grupos de resposta.

Salienta-se que a distribuição dos “tempo de serviço” definidos no questionário pelos grupos de respostas é diferente em todas as dimensões, mas encontrou-se o seguinte padrão: os tempos de serviço “mais de 5 a 10” e “mais de 15 a 20”, bem como os de “de 0 a 5” e “mais de 35 a 40” encontram-se sempre nos mesmos grupos – tempos de serviço diferentes no mesmo grupo implica respostas iguais.

Por outro lado, constata-se que os tempo de serviço “mais de 5 a 10” e “mais de 15 a 20” estão sempre em grupos diferentes dos tempos de serviço “de 0 a 5”, “mais de 35 a 40” e “mais de 40”, em todas as dimensões, significando que os primeiros têm sempre respostas diferentes dos segundos.

4.2 Síntese do capítulo

Em termos globais, as médias das respostas apontam para uma tendência central, sendo que os militares do EP percebem de forma positiva as dimensões Coordenação e Comunicação e, no lado oposto do espectro, as dimensões Companhia e Custo. Esse fenómeno acompanha o estudo tendo como base qualquer das variáveis independentes.

Pelos resultados obtidos, as “relações entre pares e superiores” e o “ambiente” pontuadas de forma acima da média, fortalecem a dimensão Coordenação. Por outro lado, a “remuneração”, o “reconhecimento” e a “carreira” afetam a dimensão Custo, observando-se valores baixos na sua percepção.

No que diz respeito ao estudo por sexo, o sexo feminino percebe menos as dimensões do *endomarketing* do que o sexo masculino. Não havendo diferenças



estatisticamente significativas entre as médias dos sexo masculino e feminino, em nenhuma dimensão do *endomarketing*, infere-se que esta variável não influi nas dimensões do *endomarketing*.

Relativamente ao estudo por categorias, os Oficiais têm médias superiores às outras categorias nas dimensões Comunicação, Companhia e Custo, e os Sargentos na dimensão Coordenação. A categoria de Praças é a que menos percebe as dimensões de *endomarketing*, registando, em todas as dimensões, valores das médias inferiores às outras categorias, salientando-se que, nas dimensões Coordenação e Custo, a média das Praças é abaixo de 3,5, apresentando 3,33 e 3,26, respetivamente. Por último, cabe referir que há efeito da variável Categoria apenas na dimensão Custo, com os Oficiais a perceberem mais do que a categoria de Sargentos.

A variável forma de prestação de serviço não exerce influência nas dimensões do *endomarketing*. Não há diferença estatisticamente significativa ($p > 0,05$) entre as médias dos militares QP e RC_RV, em nenhuma dimensão. Ainda sobre esta variável, verifica-se que os militares do QP percebem menos as dimensões Comunicação, Coordenação e Custo do que os militares RC_RV.

A variável faixa etária tem efeito sobre as dimensões do *endomarketing*. Este efeito traduz-se nas diferenças entre as médias das faixas etárias, que ocorrem em diferentes grupos, em diferentes sentidos e em todas as dimensões. Salienta-se que, para todas as dimensões, a divisão das respostas enquadrava as faixas etárias de “mais de 30 a 40” e “mais de 40 a 50”, e as faixas etárias “mais de 17 a 20” e “mais de 20 a 30”, transmitindo a ideia que a mesma resposta podia ser de dois grupos ou duas faixas etárias mais longas (“17 aos 30” e dos “30 aos 50”).

Sobre a variável tempo de serviço, constatam-se diferenças estatisticamente significativas em todos os grupos, em pelo menos uma dimensão, com diferentes grupos e, por vezes, em sentidos diferentes, ficando patente ser uma variável que exerce efeito nas dimensões do *endomarketing*. Mais importante do que encontrar semelhanças, as diferenças nas respostas verificam-se na separação efetiva e para todas as dimensões do tempo de serviço “mais de 5 a 10” e “mais de 15 a 20”, dos tempos de serviço “de 0 a 5”, “mais de 35 a 40” e “mais de 40 anos”, significando que os primeiros têm sempre respostas diferentes dos segundos.



5. Proposta para reforço do *endomarketing* no Exército

Nesta fase, propõe-se efetuar uma proposta para reforçar o *endomarketing* no EP, com base no diagnóstico efetuado e no modelo definido por Huang (2019, p. 12).

5.1 Diagnóstico

Analisados os documentos estratégicos do Exército relativamente ao *endomarketing*, é possível constatar que, de uma forma não sistematizada e integrada, o Exército tem em conta a maioria das preocupações refletidas nas dimensões do *endomarketing*, demonstrando a falta de relação dos indicadores e respetivas sinergias em direção do cliente interno, concorrendo em linhas estratégicas paralelas, assentes numa matriz de valores, em direção de uma missão e visão para o Exército.

Apesar do evidenciado, de acordo com os militares, a perceção do *endomarketing* é baixa, havendo necessidade de atuar em todos os domínios, mas em especial nas dimensões Custos e Companhia.

5.2 Proposta de modelo de *endomarketing* a implementar

A bússola estratégica é assente na missão, visão, valores e cultura, que estão plasmadas na DEE, tal como apontado no capítulo 3. Assumindo que um dos objetivos do *endomarketing* é o desenvolvimento linhas estratégicas da organização decorrente do modelo preconizado por Huang (2019, p. 12), há a necessidade de incorporar outras visões, para além da cúpula da organização.

Adaptando o modelo de Huang ao Exército, é proposto que sejam incorporadas na visão estratégica, as “visões”: 1. das políticas para o setor da defesa; 2. do CEME; 3. das lideranças intermédias, ou dos intermediários; 4. dos militares, e 5. da sociedade.

Estas “visões” deverão refletir-se nas dimensões do *endomarketing*, através de programas dominados pelo treino, inspiração, e comunicação dos trabalhadores (Huang, 2019, p. 7), mas também pela pesquisa no mercado interno, desenvolvimento de carreiras, o sistema de recompensas – estes últimos críticos para os militares do Exército, na medida em que contribuem para o desenvolvimento da dimensão Custo (que é a menos percecionada).

O desenvolvimento do programa e atuação de outras variáveis exógenas, bem como a ação das lideranças (dos intermediários) são projetados sobre os militares do Exército, potenciando satisfação, desempenho, *empowerment*, perceção, entre outros. Por fim, o resultado da implementação do modelo de *endomarketing* da forma descrita vai repercutir-se em duas direções: na organização e na sociedade. A figura 1 procura desenvolver o modelo explicado.

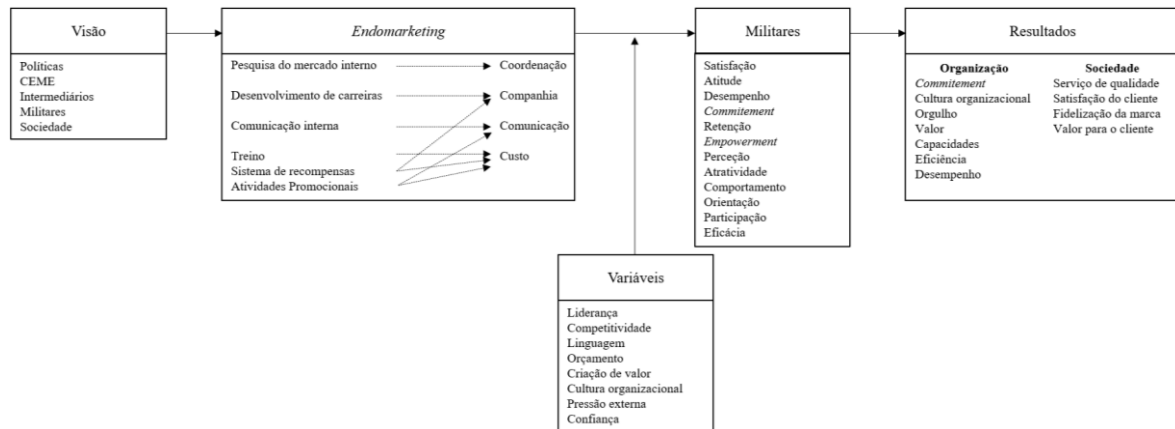


Figura 1 – Proposta de modelo de endomarketing a implementar

Fonte: adaptado de Huang, 2019, p.12

O modelo sugerido arrasta consigo a incorporação da visão estratégica, o empenhamento das lideranças intermédias, a inclusão de variáveis exógenas, a refletirem-se no desenvolvimento e manutenção de competências dos militares. São estes militares que se querem embaixadores da instituição, são eles que se querem como “porta-vozes” da instituição, pelo que este processo de incorporação da visão, de aculturação dos valores, de empenhamento das lideranças é importante, pois está tudo canalizado para o público-alvo: para o cliente-interno, para o militar.

O militar, quando se encontra fora da organização, ao projetar a sua imagem e ao emitir a sua opinião (devidamente apoiada na informação que recebe diariamente), vai repercutir-se, e os resultados vão sentir-se na organização e no cliente – é nesta medida que o reforço do *endomarketing* é vital: para que o militar, quando se encontre fora da organização, consiga falar pela organização, devidamente contextualizado e atualizado, tornando-o num embaixador da organização.

5.3 Projetos a implementar

A implementação do modelo é o projeto base, na medida em que inicia o processo.

Como projetos de desenvolvimento e de apoio anterior, sugerem-se: o estabelecimento de um diagrama ação-efeito, que reflita o efeito desejado de uma ação sobre uma dimensão; e a construção do modelo (e sua aplicação) do instrumento *balanced scorecard* para planeamento, manutenção e execução da estratégia para implementação do *endomarketing*.

A implementação de projetos de segurança, suplementares e avançados, que vão desde a manutenção e sustentação da estratégia ao reforço das recompensas dos colaboradores, obedecem a uma estratégia própria, pelo que não se vai debruçar sobre esse tipo de projetos, constituindo uma limitação deste estudo.



5.4 Ações a implementar

5.4.1 Ações culturais

Como as ações culturais, para fomentar a partilha e divulgação da missão, visão e valores, não só do Exército, mas dos diferentes órgãos do Exército, que também emitem as suas diretivas sectoriais, sugerem-se:

- Palestras de explicação e difusão das diretivas, nas diferentes Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O);
- Difusão de panfletos, via mail institucional, com as grandes linhas de orientação;
- Difusão desses panfletos nas diferentes plataformas do Exército e das U/E/O e redes sociais;
- Pequenos vídeos promocionais da DEE como um todo e de cada OE.

Com estas ações o Exército e os órgãos informam os militares das linhas que orientam a organização, assentes nas diretivas estratégicas do Exército e sectoriais, contribuindo para as dimensões Companhia e Coordenação.

5.4.2 Ações de gestão

As ações de gestão deverão ir ao encontro da dimensão Custo, passando pela formação e desenvolvimento de competências dos militares, bem como no plano de progressão/carreira, ao nível do indivíduo.

Ao nível da organizacional, a instituição deve munir-se de atuais e modernas ferramentas de gestão, procurando contrariar o cariz formal e burocrático, facilitando os gestores, mas também aliviando os militares.

5.4.3 Ações motivacionais

Nas ações motivacionais, de reconhecimento e recompensa, o mais fácil é atuar na motivação extrínseca, como no aumento do salário ou na atribuição de medalhas ou louvores; mas para a maximização destas ações, é fundamental que o militar saiba quais os seus benefícios e regalias, ajudas e direitos. Com ações de disseminação deste tipo de informação, estar-se-ia a contribuir para o desenvolvimento, integração e satisfação do Recurso Humano, mas também para o sentido de orgulho e de pertença à organização, contribuindo para o desenvolvimento das dimensões Custo e Coordenação do *endomarketing*.



5.4.4 Ações de integração

Como ações de integração, e à imagem do processo de Lições Aprendidas, que inicia com uma observação, propõe-se que a página de internet do Exército incorpore uma funcionalidade de “recomendações/sugestões/observações” para que os militares possam ter voz ativa na organização.

A implementação desta ação exige um acompanhamento permanente desta “caixa de sugestões”, sendo necessário que semanalmente/mensalmente a estrutura de topo seja informada, de forma a poder atuar/decidir sobre os aspetos mencionados. Posteriormente e no sentido de promover o feedback (desejado), o militar desse ser contactado e a instituição informada do que foi referido e do resultado produzido.

Com este processo, a instituição: cria formas para os militares contribuírem, identificando aspetos que necessitam de ser aperfeiçoados; recebe informação e preocupações reais e do quotidiano dos militares; e garante a transparência do processo, promovendo a divulgação do feedback e que mais militares usem aquela funcionalidade.

5.4.5 Ações físicas

Relativamente às ações físicas, que dizem respeito à satisfação das necessidades materiais e de instalações, estas estão definidas nos diferentes documentos e são conhecidas.

Sobre estas ações, a preocupação do Exército deve ser de publicitar e informar os militares da aquisição de novos e modernos equipamentos, bem como na divulgação e informação, sobretudo quando ocorre melhorias no bem-estar dos militares (como na reabilitação de infraestruturas ou alojamentos).

5.5 Integração das ações – comunicação

O *endomarketing* é um construto assente em quatro dimensões, em que todas as estão correlacionadas. Uma das dimensões é a Comunicação, cuja tem de ser virada para o interior da organização e para o público-alvo: o militar.

As ações a implementar deverão ser revestidas do cuidado em as publicitar, em todas as plataformas e de todos os meios, não dando motivo para o desconhecimento, tornando vital a comunicação e o seu fluxo.

Decorrente do referido, é importante:

1. Publicitar/informar tudo o que se faz, porque se faz e o impacto na organização e nos militares;
2. Fluxo de informação permanente *top-down* (cima para baixo), com as vontades da instituição, e *bottom-up* (baixo para cima), com as necessidades dos militares;



3. Alimentação dos canais com conteúdo atualizado, inviabilizando a desculpa do desconhecimento, mas também de conteúdos importantes para os militares, que realmente possam ter efeitos nas suas vidas (como a divulgação dos seus direitos);

4. Infraestruturas de comunicação atualizadas, com novas formas dos militares interagirem com a instituição, bem como com a possibilidade de “customização” da informação a receber, em que cada militar escolhesse os conteúdos que queria ter acesso – ou seja, cada militar, com o seu próprio *dashboard*.

Por último, a comunicação podia passar por outras formas, como a de uma estação-rádio (ou uma rádio *online*), em que todo o conteúdo seria de cariz militar, alinhado com a Comunicação Estratégica do Exército.



6. Conclusões

Hoje em dia, o sucesso das organizações vai para além dos processos burocráticos relacionados com a gestão de pessoal, estando cada vez mais orientados para a valorização do capital humano; o *endomarketing*, ou *marketing* interno, ou seja, as técnicas do *marketing* orientadas para o interior da organização, surge como um complemento para integrar os trabalhadores com os objetivos organizacionais.

A DEE para o triénio 2019-2021 caracteriza o futuro como desafiante, pela constante necessidade das adaptações interna e externa da instituição ao ambiente, sendo uma das áreas de esforço a capacidades de comunicação e de relacionamento. Neste quadro, surge o Objetivo Estratégico Quatro – Dinamizar a comunicação e a imagem interna e externa.

Este trabalho, intitulado de *endomarketing: os militares como embaixadores das Forças Armadas – caso do Exército português*, através do raciocínio indutivo, estratégia mista de investigação e desenho de pesquisa de estudo de caso, assume particular relevância, na medida em que concorre para o desiderato espelhado no Objetivo Estratégico Quatro, procurando melhorar os processos de *endomarketing*, com o OG de propor medidas para melhorar o *endomarketing* no EP; deste, resultou a seguinte QC: “que medidas podem ser aplicadas para reforçar o *endomarketing* no Exército Português?”.

Decompondo a OG, procurou-se, por um lado e com o OE1, analisar o *endomarketing* no EP, tendo sido utilizado uma matriz de observação para a análise documental, como instrumento de coleta e análise de dados; e, por outro e através do OE2, avaliar a perceção dos militares sobre o *endomarketing* no EP, recorrendo ao instrumento de inquérito por questionário, aplicado aos militares do EP.

Sobre o questionário aplicado, pode afirmar-se que a AFE efetuada: produziu um modelo com número de componentes e distribuição dos itens pelas dimensões diferentes; promoveu o reforço na dimensão Comunicação e Coordenação, com perguntas de outras dimensões; demonstrou o papel central da comunicação neste construto, pois não perde nenhum item original e recebe itens das outras três dimensões.

Assim, analisados os dados, optou-se por manter as quatro dimensões originais, mas com a distribuição dos itens produzidas pela AFE, uma vez que foi conseguida uma distribuição diferente, por um lado, mas também pela confiança dos valores das consistências internas (traduzidas nos Alfa de Cronbach globais ($\alpha=.967$), das dimensões (Comunicação de $\alpha=.926$, Coordenação de $\alpha=.923$, Companhia de $\alpha=.879$ e Custo $\alpha=.899$), e do teste de KMO de 0,963 que indica uma análise fatorial “muito boa”.



Respondendo à QD1 “Como é estruturado o *endomarketing* no EP?”, a análise documental indicia que os indicadores “salários/níveis salariais” e “discursos da direção”, das dimensões Companhia e Comunicação, não são observados, sendo os restantes indicadores observados nas referências, nos descritivos e nos próprios objetivos estratégicos e operacionais. Ou seja, pode afirmar-se que, no documento estratégico do Exército, os aspetos relacionados com o *endomarketing* estão quase todos contemplados, mas não parecem estar harmoniosos, de uma forma sistematizada e integrada, ou seja, estruturada, como o construto do *endomarketing* sugere, nem orientadas para o cliente interno.

Constata-se, igualmente, que a pandemia, no primeiro semestre de 2020, inviabilizou o cumprimento de nove OOp, dos quais, sete tinham impacto nos indicadores das dimensões, diminuindo ou contraindo as dimensões do *endomarketing*.

Respondendo à QD2 “De que forma o *endomarketing* é percecionado pelos militares da EP?”, em termos globais, os militares do EP percecionam de forma positiva as dimensões Coordenação e Comunicação e, as dimensões Companhia e Custo, de forma negativa. Esse fenómeno acompanha o estudo tendo como base qualquer das variáveis independentes, sendo que existem algumas variáveis que influenciam as dimensões do *endomarketing*, existindo também algumas diferenças em alguns grupos estudados.

As “relações entre pares e superiores” e o “ambiente” pontuadas de forma acima da média, fortalecem a dimensão Coordenação. A “remuneração”, o “reconhecimento” e a “carreira” afetam a dimensão Custo, observando-se valores baixos na sua perceção.

Com os contributos das respostas às QD, a QC fica respondida com a implementação de medidas a vários níveis: através de um modelo de *endomarketing*, com a incorporação de um conjunto de visões, que se refletem nos projetos e ações a desenvolver sobre os trabalhadores, bem como a necessidade de incorporar diversas variáveis exógenas, que vão repercutir-se no desenvolvimento do cliente-interno; com a idealização e execução de projetos base e de desenvolvimento e a realização de um conjunto de ações culturais, de gestão, motivacionais, de integração e físicas; pela integração de todas as dimensões, ações e projetos, através da dimensão Comunicação, publicitando tudo, exigindo fluxo de informação permanente *top-down* e *bottom-up*, e infraestruturas de comunicação atualizadas, com novas formas dos militares interagirem com a instituição, com a possibilidade de “customização” dos conteúdos a difundir, bem como outras formas de comunicar, como a de uma estação-rádio em formato *online*.



Paralelamente e ainda na ótica do reforço do *endomarketing*, o Exército deve começar por atuar nas dimensões Custo, Companhia e Coordenação para melhorar a perceção dos militares do *endomarketing*, designadamente na melhoria das condições da carreira, da remuneração, mas também através de outras formas de incentivo e de reconhecimento dos militares, uma vez que foram os aspetos menos percecionados pelos militares.

O modelo *endomarketing* sugerido arrasta consigo a incorporação da visão estratégica, o empenhamento das lideranças intermédias, a inclusão de variáveis exógenas, a refletirem-se no desenvolvimento e manutenção de competências dos militares. Desta forma, quando o militar se encontra fora da organização, consegue falar pela organização, devidamente contextualizado e atualizado, tornando-o num porta-voz, num embaixador da organização.

São limitações deste estudo: a ambiguidade do espectro do indicador e dos limites das referências para o tratamento e compilação dos dados; a alteração da forma de avaliação da execução nos Relatório de Atividades, que promoveu que os dados do 2º semestre de 2020 e de 2021 não fossem estudados; a idealização da implementação de projetos de segurança, suplementares e avançados, uma vez que são fechados e incorporados numa estratégia definida, carecendo da execução de projetos a montante.

Como estudos futuros, sugere-se que se cruze os dados obtidos com outras escalas, como a do *engagement*, por forma a responder se um é preditor de outro, e saber se estão, e de que forma estão, relacionados; mas também estudos que ultrapassem as limitações deste trabalho, como: alterar a forma de observar o *endomarketing* no EP, procurando retirar a ambiguidade dos indicadores e das referências; ter em conta ou estudar, apenas os OOp que foram definidos como prioritários, devido à pandemia; e, por último, estudar a implementação de projetos de segurança, suplementares e avançados.

Como recomendações de ordem prática, propõe-se, a implementação de uma ferramenta informática de “customização” da informação a enviar aos militares, possibilitando que o militar escolha a informação que queira receber. Para tal, seria necessário um repositório em que a informação fosse colocada por categorias e a responder aos desideratos das dimensões do *endomarketing*, promovendo que se povoasse com informação que respondesse, desde as necessidades pessoais, às reformas em curso, até às linhas estratégicas, visão e missão, na ótica dos eixos das dimensões do *endomarketing*.

Propõe-se, igualmente, a edificação de uma estação-rádio (ou uma rádio *online*), cujo conteúdo fosse direcionado para os militares.



Referências bibliográficas

- Barth, M., & Negri, A. (2012). Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. In *Revista Temática* (Vol. 8, Issue 1). Revista Temática. www.inside.pro.br
- Brambilla, R. (2005). Abordagem Conceitual De Marketing Interno. In *REAd - Revista Eletrônica de Administração* (Vol. 11, Issue 1, pp. 1–56). REAd - Revista Eletrônica de Administração.
- Brito, V. M. A. (2017). *Marketing Interno: Contributos explicativos para o comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e otimismo de carreira*. Unisversidade do Algarve - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.
- CIDIUM. (2020). *Anexo A à informação n.º 09/2017/DE-AEA, de 26 de maio*. Área das Ciências Militares. Lisboa: CIDIUM.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro. (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério de Defesa Nacional.
- Exército Português. (2019a). *Diretiva estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa.
- Exército Português. (2019b). *Quadro de Avaliação e Responsabilização 2019*. Lisboa.
- Exército Português. (2020a). *Diretiva estratégica do Exército 2019-2021 (revisão janeiro 2020)*. Lisboa.
- Exército Português (2020b). *Plano de Atividades*. Lisboa.
- Exército Português. (2020c). *Quadro de Avaliação e Responsabilização 2020*. Lisboa.
- Exército Português. (2020d). *Relatório de Atividades 2019*. Lisboa.
- Exército Português. (2021a). *Diretiva intercalar do Exército 2021*. Lisboa.
- Exército Português. (2021b). *Relatório de Atividades 2020*. Lisboa.
- Freitas, F., & Mendes, U. C. (2017). *A comunicação interna como ferramenta do endomarketing: um estudo de caso numa empresa localizada em São João da Barra, RJ*. Universidade Federal de Góias - Região Catalão.
- Garcia, E. S. (2016). *O marketing interno/endomarketing como ferramenta nas organizações* (pp. 1–44). Centro universitário UNIVATES.
- Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. In *Journal of Business Research* (Vol. 20, pp. 3–11). Elsevier Saence Publing Co, Inc.



- <https://doi.org/10.5604/08669546.1225465>
- Huang, Y. T. (2019). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- José, B. L. C. S., & Rosa, A. T. R. O. (2012). O Endomarketing Como Ferramenta Estratégica De Gestão. In *Revista de ciências gerenciais* (Vol. 16, Issue n.º16, pp. 145–159). *Revista de ciências gerenciais*.
- Kaplan, R. S. (2017). Internal Marketing and Internal Branding in the 21st Century Organization. *IUP Journal of Brand Management*, 14(2).
- Kolar, T. (2007). Military transformations and marketing strategy craftsmanship. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(5), 552–561. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2007.013458>
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 1030–1055. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800902>
- Meller-Da-Silva, F., Morais, A. A., Sampaio, V. S., & Kaetsu, S. T. (2017). Percepção do cliente interno sobre as práticas do endomarketing: estudo em uma indústria de confecção. In *Espacios* (Vol. 38, Issue 18). *Revista Espacios*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85018323654&partnerID=40&md5=35645e62ba44defdaa0f6bcb160c2e18>
- Oliveira, A. A., Aquino, M. C., & Silva, W. T. (2016). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores Na CPLP*, 2(1). <https://doi.org/10.29073/e3.v2i1.19>
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013). *SPSS - Guia Prático de utilização. Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia* (8ª ed.). Edições Silabo.
- Reschke, R., & Fabrício, A. (2017). *O endomarketing na instituição Hey Peppers*. UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - DACEC - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação.
- Ribeiro, M. M. (2020). *A importância do marketing interno e o papel da felicidade e da coesão de equipa no desempenho individual e na orientação para o cliente: o caso Hilti*. Instituto Politécio de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão.



- Rodrigues, L. M. S. R. (2017). *Plano de Marketing Interno para a Guarda Nacional Republicana* (pp. 1–135). Escola Superior de Comunicação Social.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. In *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (Vol. 34, Issue 1, pp. 107–115). Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Santos, L. A. B., Lima, J. M. M., & (Coord.). (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Silva, J. C. (2012). *Endomarketing: uma ferramenta estratégica do mix da comunicação organizacional integrada*. Universidade Cândido Mendes.
- Soares, J. P., & Ferreira, M. A. (2015). A importância do endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno. In *Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan di RSUD Kota Semarang*. https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/2020/539_a_importancia_do_endomarketing_como_ferramenta_estrategica_de_valoriza.pdf
- Zamberlan, L., Froemming, L. M. S., Sparemberger, A., Luís, P., Büttendörfer, & Savoldi, Z. (2007). A Percepção do Cliente Interno como Subsídio para a Gestão: uma Avaliação do Endomarketing em uma Cooperativa Agropecuária. In *XXXI EnANPAD* (pp. 1–16). ANPAD.



Apêndice A – Modelo de análise

Apresenta-se, no quadro seguinte, o modelo de análise da investigação.

Quadro 4 – Modelo de análise

Tema	<i>Endomarketing</i> : os militares como embaixadores das Forças Armadas.					
Objetivo geral	Propor medidas para melhorar o <i>endomarketing</i> do Exército Português.					
Questão central	Que medidas podem ser aplicadas para reforçar o <i>endomarketing</i> no Exército Português?					
Objetivos específicos	Questões derivadas	Conceitos	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE 1: Analisar o <i>endomarketing</i> no EP.	QD 1: Como é estruturado o <i>endomarketing</i> no EP?	<i>Endomarketing</i>	Modelo de <i>endomarketing</i> (dimensões)	Coordenação	Estruturas especializadas; Ações para o cliente interno; Planos de incentivos.	Análise documental;
				Companhia (produto-organização)	Identidade organizacional; Avaliação de desempenho; Benefícios; Carreira; Clima de trabalho; Salários.	
				Comunicação	Mensagem Público-alvo Meios/formas de comunicar.	
				Custo	Investimento no pessoal (formação, treino, tecnologia); Investimentos em bem-estar.	
OE 2: Avaliar a perceção dos militares sobre o <i>endomarketing</i> no EP.	QD 2: De que forma o <i>endomarketing</i> é percecionado pelos militares da EP?	Modelo de <i>Endomarketing</i>	Modelo de <i>endomarketing</i> (dimensões)	Coordenação	Questões 25 a 34.	Análise documental; Questionário (adaptação de Inkootte (2000, cit. por Barth & Negri, 2012; Meller-Da-Silva et al., 2017)
				Companhia (produto-organização)	Questões 1 a 13.	
				Comunicação	Questões 35 a 42	
				Custo	Questões 14 a 24.	



Apêndice B – Matriz de análise dos Relatórios de Atividade

Apresenta-se, no quadro seguinte, a matriz de análise dos Relatórios de Atividades.

Quadro 5 – Matriz de análise dos Relatórios de Atividades

	OE 1						OE 2				OE 3		
	OOp 1.1	OOp 1.2	OOp 1.3	OOp 1.4	OOp 1.5	OOp 1.6	OOp 2.1	OOp 2.2	OOp 2.3	OOp 2.4	OOp 3.1	OOp 3.2	OOp 3.3
EPR	CmdPess	EME	CmdPess	CmdLog	CmdLog	DFin	CFT	CFT	EME	CmdLog	CFT	EME	DHCM
2019													
2020													

	OE 4			OE 5				
	OOp 1.1	OOp 4.1	OOp 4.2	OOp 4.3	OOp 5.1	OOp 5.2	OOp 5.3	OOp 5.4
EPR	CmdPess	EME	EME	CFT	EME	DCSI	EME	DHCM
2019								
2020								

Execução de 80% a 100%

Execução de 60% a 80%

Execução 0 a 60%

Fonte: Exército Português, 2019b; 2020c; 2020d e 2021b.



Apêndice C – Tabelas de apoio

Apresentam-se, de seguida, tabelas de apoio com alguns dados do tratamento estatístico efetuado.

Tabela 19 – Caracterização da amostra – distribuição da variável posto.

Posto	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
"Tenente-General"	2	,4	,4
"Coronel"	48	9,4	9,8
"Tenente-Coronel"	40	7,8	17,6
"Major"	71	13,9	31,5
"Capitão"	47	9,2	40,7
"Tenente"	15	2,9	43,6
"Alferes"	22	4,3	47,9
"Aspirante"	18	3,5	51,5
"Cadete-Aluno"	83	16,2	67,7
"Sargento-Mor"	10	2,0	69,7
"Sargento-Chefe"	34	6,7	76,3
"Sargento Ajudante"	64	12,5	88,8
"1º Sargento"	27	5,3	94,1
"2º Sargento"	10	2,0	96,1
"Furriel"	3	,6	96,7
"2º Furriel"	6	1,2	97,8
"1º Cabo"	7	1,4	99,2
"2º Cabo"	1	,2	99,4
Soldado	3	,6	100,0
Total	511	100,0	



Tabela 20 – valores da matriz de componente rodada, por componente extraída

Dimensão	Item	Componente					
		1	2	3	4	5	6
Comunicação (13 itens) ($\alpha=.926$)	Comun2	,745					
	Comun7	,727					
	Comun6	,704					
	Comun5	,700					
	Comun4	,682					
	Comun3	,622					
	Comun8	,605					
	Coord9	,520					
	Comun1	,503					
	Custo10	,493					
	Custo3	,467					
	Comp13	,439					
	Comp12	,393					
Coordenação (12 itens) ($\alpha=.923$)	Coord5		,725				
	Coord3		,712				
	Coord1		,658				
	Coord4		,638				
	Coord7		,613				
	Coord8		,609				
	Comp3		,609				
	Coord2		,607				
	Comp5		,604				
	Coord6		,596				
Comp1		,474					
Coord10		,459					
Companhia (06 itens) ($\alpha=.869$)	Comp9			,673			
	Comp2			,645			
	Comp8			,596			
	Comp4			,583			
	Comp7			,549			
	Comp11			,524			
Custo_1 (04 itens) ($\alpha=.893$)	Custo5				,815		
	Custo2				,778		
	Custo4				,773		
	Custo9				,607		
Custo_2 (06 itens) ($\alpha=.849$)	Custo7				,106	,841	
	Comp10				,116	,769	
	Custo6				,146	,658	
	Custo1				,278	,493	
	Custo8				,327	,435	
	Custo11				,232	,408	
	Comp6						,657



Tabela 21 – Estatística descrita dos itens do questionário de *endomarketing*, por ordem decrescente

	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio padrão
Coord4	511	1,00	7,00	2891,00	5,6575	1,22640
Comp6	511	1,00	7,00	2773,00	5,4266	1,47329
Coord5	511	1,00	7,00	2772,00	5,4247	1,47585
Coord1	511	1,00	7,00	2680,00	5,2446	1,33168
Comun1	511	1,00	7,00	2595,00	5,0783	1,45849
Comp1	511	1,00	7,00	2577,00	5,0431	1,52563
Coord10	511	1,00	7,00	2517,00	4,9256	1,40110
Coord8	511	1,00	7,00	2456,00	4,8063	1,68023
Comp3	511	1,00	7,00	2418,00	4,7319	1,58193
Comp2	511	1,00	7,00	2340,00	4,5793	1,64885
Coord7	511	1,00	7,00	2308,00	4,5166	1,55148
Comp13	511	1,00	7,00	2299,00	4,4990	1,56415
Comp7	511	1,00	7,00	2299,00	4,4990	1,46712
Coord9	511	1,00	7,00	2289,00	4,4795	1,47763
Coord3	511	1,00	7,00	2287,00	4,4755	1,56897
Comun4	511	1,00	7,00	2277,00	4,4560	1,52801
Comun3	511	1,00	7,00	2266,00	4,4344	1,67306
Comp12	511	1,00	7,00	2251,00	4,4051	1,53594
Coord6	511	1,00	7,00	2239,00	4,3816	1,49940
Custo6	511	1,00	7,00	2239,00	4,3816	1,77045
Comp5	511	1,00	7,00	2196,00	4,2975	1,66438
Custo2	511	1,00	7,00	2158,00	4,2231	1,54067
Comun8	511	1,00	7,00	2147,00	4,2016	1,46745
Comun7	511	1,00	7,00	2063,00	4,0372	1,57946
Coord2	511	1,00	7,00	2030,00	3,9726	1,56407
Custo5	511	1,00	7,00	1992,00	3,8982	1,66434
Comun2	511	1,00	7,00	1989,00	3,8924	1,69027
Comp9	511	1,00	7,00	1981,00	3,8767	1,48933
Custo11	511	1,00	7,00	1965,00	3,8454	1,74715
Comun6	511	1,00	7,00	1961,00	3,8376	1,61823
Custo1	511	1,00	7,00	1944,00	3,8043	1,48748
Comp4	511	1,00	7,00	1921,00	3,7593	1,67881
Comun5	511	1,00	7,00	1872,00	3,6634	1,64024
Custo4	511	1,00	7,00	1860,00	3,6399	1,58036
Custo3	511	1,00	7,00	1852,00	3,6243	1,73536
Custo9	511	1,00	7,00	1832,00	3,5851	1,63542
Comp8	511	1,00	7,00	1797,00	3,5166	1,59632
Comp11	511	1,00	7,00	1760,00	3,4442	1,47539
Custo8	511	1,00	7,00	1744,00	3,4129	1,57547
Custo10	511	1,00	7,00	1732,00	3,3894	1,85425
Comp10	511	1,00	7,00	1617,00	3,1644	1,61378
Custo7	511	1,00	7,00	1603,00	3,1370	1,68756
N válido (de lista)	511					



Tabela 22 – Dados do teste t à variável sexo

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
						Significância				95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Unilateral p	Bilateral p	Diferença média	Erro de diferença padrão	Inferior	Superior
Comun	Variâncias iguais assumidas	,124	,725	1,433	509	,076	,152	,24522	,17107	-,09087	,58130
	Variâncias iguais não assumidas			1,504	64,738	,069	,138	,24522	,16310	-,08053	,57097
Coord	Variâncias iguais assumidas	,015	,902	,974	509	,165	,331	,15848	,16278	-,16132	,47828
	Variâncias iguais não assumidas			1,025	64,882	,155	,309	,15848	,15458	-,15025	,46722
Comp	Variâncias iguais assumidas	,559	,455	1,548	509	,061	,122	,27871	,18007	-,07506	,63247
	Variâncias iguais não assumidas			1,625	64,762	,055	,109	,27871	,17156	-,06395	,62136
Custo	Variâncias iguais assumidas	1,263	,262	1,511	509	,066	,131	,26073	,17255	-,07828	,59974
	Variâncias iguais não assumidas			1,436	61,613	,078	,156	,26073	,18154	-,10222	,62368



Tabela 23 – Dados do teste de *post hoc* de Tukey HSD das dimensões estudadas, da análise por categoria

Dimensão	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença		Sig.
			média (I-J)	Erro Padrão	
Comunicação	"Oficiais"	"Sargentos"	,12702	,11290	,499
		"Praças"	,38462	,37538	,562
	"Sargentos"	"Oficiais"	-,12702	,11290	,499
		"Praças"	,25759	,38173	,778
	"Praças"	"Oficiais"	-,38462	,37538	,562
		"Sargentos"	-,25759	,38173	,778
Coordenação	"Oficiais"	"Sargentos"	-,12658	,10735	,466
		"Praças"	,18816	,35691	,858
	"Sargentos"	"Oficiais"	,12658	,10735	,466
		"Praças"	,31474	,36295	,661
	"Praças"	"Oficiais"	-,18816	,35691	,858
		"Sargentos"	-,31474	,36295	,661
Companhia	"Oficiais"	"Sargentos"	,06063	,11879	,866
		"Praças"	,66063	,39495	,217
	"Sargentos"	"Oficiais"	-,06063	,11879	,866
		"Praças"	,60000	,40163	,295
	"Praças"	"Oficiais"	-,66063	,39495	,217
		"Sargentos"	-,60000	,40163	,295
Custo	"Oficiais"	"Sargentos"	,42386*	,11242	<,001
		"Praças"	,59014	,37377	,256
	"Sargentos"	"Oficiais"	-,42386*	,11242	<,001
		"Praças"	,16628	,38010	,900
	"Praças"	"Oficiais"	-,59014	,37377	,256
		"Sargentos"	-,16628	,38010	,900

Tabela 24 – Dados do teste de *post hoc* de REGWQ da dimensão Custos, da análise por categoria

Teste	Categoria	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
Amplitude Ryan-Einot-Gabriel-Welsch	"Praças"	10	3,2600	
	"Sargentos"	156	3,4263	
	"Oficiais"	345		3,8501
	Sig.		,750	1,000



Tabela 25 – Estatística descritiva quanto à forma de prestação de serviço (QP, RC e RV)

Dimensão	Forma de Prestação Serviço	N	M	DP
Comunicação	QP	467	4,1408	1,18192
	RC	43	4,3595	,94595
	RV	01	1,3077	-
	Total	511	4,1537	1,17034
Coordenação	QP	467	4,7878	1,12050
	RC	43	4,8760	0,95056
	RV	01	2,0000	-
	Total	511	4,7898	1,11243
Companhia	QP	467	3,9515	1,22864
	RC	43	3,9457	1,23642
	RV	01	1,3333	-
	Total	511	3,9459	1,23233
Custo	QP	467	3,7019	1,18753
	RC	43	3,8512	1,04275
	RV	01	1,0000	-
	Total	511	3,7092	1,18078

Tabela 26 – Estatística descritiva quanto à forma de prestação de serviço (QP e RC_RV)

Dimensão	Forma de Prestação Serviço	N	M	DP
Comunicação	QP	467	4,1408	1,18192
	RC_RV	44	4,2902	1,04197
	Total	511	4,1537	1,17034
Coordenação	QP	467	4,7878	1,12050
	RC_RV	44	4,8106	1,03466
	Total	511	4,7898	1,11243
Companhia	QP	467	3,9515	1,22864
	RC_RV	44	3,8864	1,28386
	Total	511	3,9459	1,23233
Custo	QP	467	3,7019	1,18753
	RC_RV	44	3,7864	1,11660
	Total	511	3,7092	1,18078



Tabela 27 – Dados do teste de *post hoc* de Tukey HSD das dimensões estudadas, da análise por faixa etária

Dimensão	(I) FaixaEtária	(J) FaixaEtária	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Com	"Mais de 17 a 20 anos de idade"	"Mais de 20 a 30"	,22717	,24741	,890	-,4502	,9045
		"Mais de 30 a 40"	,75869*	,24961	,021	,0754	1,4420
		"Mais de 40 a 50"	,45216	,25302	,382	-,2405	1,1448
		"Mais de 50 a 60"	-,03407	,24943	1,000	-,7169	,6488
	"Mais de 20 a 30 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,22717	,24741	,890	-,9045	,4502
		"Mais de 30 a 40"	,53152*	,14178	,002	,1434	,9197
		"Mais de 40 a 50"	,22499	,14770	,548	-,1794	,6294
		"Mais de 50 a 60"	-,26124	,14147	,348	-,6485	,1261
	"Mais de 30 a 40 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,75869*	,24961	,021	-1,4420	-,0754
		"Mais de 20 a 30"	-,53152*	,14178	,002	-,9197	-,1434
		"Mais de 40 a 50"	-,30653	,15135	,255	-,7209	,1078
		"Mais de 50 a 60"	-,79276*	,14528	<,001	-1,1905	-,3950
	"Mais de 40 a 50 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,45216	,25302	,382	-1,1448	,2405
		"Mais de 20 a 30"	-,22499	,14770	,548	-,6294	,1794
		"Mais de 30 a 40"	,30653	,15135	,255	-,1078	,7209
		"Mais de 50 a 60"	-,48623*	,15107	,012	-,8998	-,0727
	"Mais de 50 a 60 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	,03407	,24943	1,000	-,6488	,7169
		"Mais de 20 a 30"	,26124	,14147	,348	-,1261	,6485
		"Mais de 30 a 40"	,79276*	,14528	<,001	,3950	1,1905
		"Mais de 40 a 50"	,48623*	,15107	,012	,0727	,8998
Coord	"Mais de 17 a 20 anos de idade"	"Mais de 20 a 30"	-,19311	,23270	,921	-,8302	,4439
		"Mais de 30 a 40"	-,33697	,23477	,605	-,9797	,3057
		"Mais de 40 a 50"	-,67127*	,23798	,040	-1,3228	-,0198
		"Mais de 50 a 60"	-,96943*	,23461	<,001	-1,6117	-,3272
	"Mais de 20 a 30 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	,19311	,23270	,921	-,4439	,8302
		"Mais de 30 a 40 anos de idade"	-,14385	,13335	,817	-,5089	,2212
		"Mais de 40 a 50"	-,47816*	,13892	,006	-,8585	-,0978
		"Mais de 50 a 60"	-,77632*	,13306	<,001	-1,1406	-,4120
	"Mais de 30 a 40 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	,33697	,23477	,605	-,3057	,9797
		"Mais de 20 a 30"	,14385	,13335	,817	-,2212	,5089
		"Mais de 40 a 50"	-,33430	,14235	,132	-,7240	,0554
		"Mais de 50 a 60"	-,63246*	,13664	<,001	-1,0065	-,2584
	"Mais de 40 a 50 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	,67127*	,23798	,040	,0198	1,3228
		"Mais de 20 a 30"	,47816*	,13892	,006	,0978	,8585



		"Mais de 30 a 40"	,33430	,14235	,132	-,0554	,7240
		"Mais de 50 a 60"	-,29816	,14209	,222	-,6871	,0908
	"Mais de 50 a 60 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	,96943*	,23461	<,001	,3272	1,6117
		"Mais de 20 a 30"	,77632*	,13306	<,001	,4120	1,1406
		"Mais de 30 a 40"	,63246*	,13664	<,001	,2584	1,0065
		"Mais de 40 a 50"	,29816	,14209	,222	-,0908	,6871
Comp	"Mais de 17 a 20 anos de idade"	"Mais de 20 a 30"	,36725	,25818	,613	-,3395	1,0741
		"Mais de 30 a 40"	,59612	,26047	,150	-,1169	1,3092
		"Mais de 40 a 50"	,22762	,26403	,911	-,4952	,9504
		"Mais de 50 a 60"	-,35740	,26029	,645	-1,0700	,3552
	"Mais de 20 a 30 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,36725	,25818	,613	-1,0741	,3395
		"Mais de 30 a 40"	,22887	,14795	,532	-,1762	,6339
		"Mais de 40 a 50"	-,13964	,15413	,895	-,5616	,2823
		"Mais de 50 a 60"	-,72465*	,14763	<,001	-1,1288	-,3205
	"Mais de 30 a 40 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,59612	,26047	,150	-1,3092	,1169
		"Mais de 20 a 30"	-,22887	,14795	,532	-,6339	,1762
		"Mais de 40 a 50"	-,36850	,15794	,136	-,8009	,0639
		"Mais de 50 a 60"	-,95352*	,15160	<,001	-1,3685	-,5385
	"Mais de 40 a 50 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,22762	,26403	,911	-,9504	,4952
		"Mais de 20 a 30"	,13964	,15413	,895	-,2823	,5616
		"Mais de 30 a 40"	,36850	,15794	,136	-,0639	,8009
		"Mais de 50 a 60"	-,58502*	,15764	,002	-1,0166	-,1535
	"Mais de 50 a 60 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	,35740	,26029	,645	-,3552	1,0700
		"Mais de 20 a 30"	,72465*	,14763	<,001	,3205	1,1288
		"Mais de 30 a 40"	,95352*	,15160	<,001	,5385	1,3685
		"Mais de 40 a 50"	,58502*	,15764	,002	,1535	1,0166
Custo	"Mais de 17 a 20 anos de idade"	"Mais de 20 a 30"	,38085	,25261	,558	-,3107	1,0724
		"Mais de 30 a 40"	,76387*	,25485	,024	,0662	1,4615
		"Mais de 40 a 50"	,52267	,25833	,256	-,1846	1,2299
		"Mais de 50 a 60"	,14820	,25467	,978	-,5490	,8454
	"Mais de 20 a 30 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,38085	,25261	,558	-1,0724	,3107
		"Mais de 30 a 40"	,38302	,14475	,064	-,0133	,7793
		"Mais de 40 a 50"	,14181	,15080	,881	-,2710	,5547
		"Mais de 50 a 60"	-,23266	,14444	,491	-,6281	,1628
	"Mais de 30 a 40 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,76387*	,25485	,024	-1,4615	-,0662
		"Mais de 20 a 30"	-,38302	,14475	,064	-,7793	,0133



	"Mais de 40 a 50"	-,24120	,15453	,523	-,6642	,1818
	"Mais de 50 a 60"	-,61567*	,14833	<,001	-1,0217	-,2096
"Mais de 40 a 50 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,52267	,25833	,256	-1,2299	,1846
	"Mais de 20 a 30"	-,14181	,15080	,881	-,5547	,2710
	"Mais de 30 a 40"	,24120	,15453	,523	-,1818	,6642
	"Mais de 50 a 60"	-,37447	,15424	,110	-,7967	,0478
"Mais de 50 a 60 anos de idade"	"Mais de 17 a 20"	-,14820	,25467	,978	-,8454	,5490
	"Mais de 20 a 30"	,23266	,14444	,491	-,1628	,6281
	"Mais de 30 a 40"	,61567*	,14833	<,001	,2096	1,0217
	"Mais de 40 a 50"	,37447	,15424	,110	-,0478	,7967

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 28 – Dados do teste de *post hoc* de REGWQ, por dimensões, da análise por faixa etária

		Faixa Etária	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
				1	2	3
Comunicação	Amplitude Ryan-Einot-Gabriel-Welsch ^c	"Mais de 30 a 40"	122	3,7213		
		"Mais de 40 a 50"	105	4,0278	4,0278	
		"Mais de 20 a 30"	136		4,2528	4,2528
		"Mais de 17 a 20"	25		4,4800	4,4800
		"Mais de 50 a 60"	123			4,5141
		Sig.			,123	,480
				Subconjunto para alfa = 0.05		
Coordenação	Amplitude Ryan-Einot-Gabriel-Welsch ^c	"Mais de 17 a 20"	25	4,2867		
		"Mais de 20 a 30"	136	4,4798		
		"Mais de 30 a 40"	122	4,6236	4,6236	
		"Mais de 40 a 50"	105		4,9579	4,9579
		"Mais de 50 a 60"	123			5,2561
		Sig.			,691	,059
				Subconjunto para alfa = 0.05		
Companhia	Amplitude Ryan-Einot-Gabriel-Welsch	"Mais de 30 a 40"	122	3,5505		
		"Mais de 20 a 30"	136	3,7794		
		"Mais de 40 a 50"	105	3,9190		
		"Mais de 17 a 20"	25	4,1467	4,1467	
		"Mais de 50 a 60"	123		4,5041	
		Sig.			,111	,571
				Subconjunto para alfa = 0.05		
Custo	Amplitude Ryan-Einot-Gabriel-Welsch ^c	"Mais de 30 a 40"	122	3,3721		
		"Mais de 40 a 50"	105	3,6133	3,6133	
		"Mais de 20 a 30"	136		3,7551	3,7551
		"Mais de 50 a 60"	123			3,9878
		"Mais de 17 a 20"	25			4,1360
		Sig.			,300	,693



Tabela 29 – Dados do teste de post hoc de Tukey HSD das dimensões estudadas, da análise por tempo de serviço

Dimensão	(I) TempoSvc	(J) TempoSvc	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Comun	"De 0 a 5 anos de serviço"	"Mais de 5 a 10"	,48750	,23099	,467	-,2321	1,2071
		"Mais de 10 a 15"	,57246	,21178	,149	-,0873	1,2322
		"Mais de 15 a 20"	,82422*	,16813	<,001	,3004	1,3480
		"Mais de 20 a 25"	,53575*	,16813	,040	,0120	1,0595
		"Mais de 25 a 30"	,38325	,18316	,480	-,1873	,9539
		"Mais de 30 a 35"	-,11955	,16653	,999	-,6384	,3993
		"Mais de 35 a 40"	-,16565	,19284	,995	-,7664	,4351
		"Mais de 40"	-,18182	,38803	1,000	-1,3907	1,0270
	"Mais de 5 a 10 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,48750	,23099	,467	-1,2071	,2321
		"Mais de 10 a 15"	,08495	,28104	1,000	-,7906	,9605
		"Mais de 15 a 20 anos de serviço"	,33671	,24980	,916	-,4415	1,1149
		"Mais de 20 a 25"	,04825	,24980	1,000	-,7300	,8265
		"Mais de 25 a 30"	-,10425	,26015	1,000	-,9147	,7062
		"Mais de 30 a 35"	-,60705	,24873	,264	-1,3819	,1678
		"Mais de 35 a 40"	-,65315	,26706	,262	-1,4852	,1788
		"Mais de 40"	-,66932	,42977	,827	-2,0082	,6696
	"Mais de 10 a 15 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,57246	,21178	,149	-1,2322	,0873
		"Mais de 5 a 10"	-,08495	,28104	1,000	-,9605	,7906
		"Mais de 15 a 20"	,25176	,23215	,976	-,4715	,9750
		"Mais de 20 a 25"	-,03670	,23215	1,000	-,7599	,6865
		"Mais de 25 a 30"	-,18920	,24326	,997	-,9470	,5686
		"Mais de 30 a 35"	-,69200	,23100	,070	-1,4117	,0277
		"Mais de 35 a 40"	-,73811	,25063	,081	-1,5189	,0427
		"Mais de 40"	-,75427	,41975	,684	-2,0620	,5534
	"Mais de 15 a 20 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,82422*	,16813	<,001	-1,3480	-,3004
		"Mais de 5 a 10"	-,33671	,24980	,916	-1,1149	,4415
		"Mais de 10 a 15"	-,25176	,23215	,976	-,9750	,4715
		"Mais de 20 a 25"	-,28846	,19316	,858	-,8902	,3133
"Mais de 25 a 30"		-,44096	,20638	,449	-1,0839	,2020	
"Mais de 30 a 35"		-,94376*	,19178	<,001	-1,5412	-,3463	
"Mais de 35 a 40"		-,98987*	,21502	<,001	-1,6597	-,3200	
"Mais de 40"		-1,00603	,39951	,226	-2,2507	,2386	
"Mais de 20 a 25 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,53575*	,16813	,040	-1,0595	-,0120	
	"Mais de 5 a 10"	-,04825	,24980	1,000	-,8265	,7300	
	"Mais de 10 a 15"	,03670	,23215	1,000	-,6865	,7599	
	"Mais de 15 a 20"	,28846	,19316	,858	-,3133	,8902	
	"Mais de 25 a 30"	-,15250	,20638	,998	-,7954	,4904	
	"Mais de 30 a 35"	-,65530*	,19178	,020	-1,2528	-,0578	
	"Mais de 35 a 40"	-,70141*	,21502	,032	-1,3713	-,0315	
	"Mais de 40"	-,71757	,39951	,685	-1,9622	,5271	
"Mais de 25 a 30 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,38325	,18316	,480	-,9539	,1873	
	"Mais de 5 a 10"	,10425	,26015	1,000	-,7062	,9147	
	"Mais de 10 a 15"	,18920	,24326	,997	-,5686	,9470	
	"Mais de 15 a 20"	,44096	,20638	,449	-,2020	1,0839	
	"Mais de 20 a 25"	,15250	,20638	,998	-,4904	,7954	



		"Mais de 30 a 35"	-,50280	,20508	,259	-1,1417	,1361
		"Mais de 35 a 40"	-,54891	,22697	,276	-1,2560	,1582
		"Mais de 40"	-,56507	,40607	,901	-1,8301	,7000
"Mais de 30 a 35 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,11955	,16653	,999	-,3993	,6384	
	"Mais de 5 a 10"	,60705	,24873	,264	-,1678	1,3819	
	"Mais de 10 a 15"	,69200	,23100	,070	-,0277	1,4117	
	"Mais de 15 a 20"	,94376*	,19178	<,001	,3463	1,5412	
	"Mais de 20 a 25"	,65530*	,19178	,020	,0578	1,2528	
	"Mais de 25 a 30"	,50280	,20508	,259	-,1361	1,1417	
	"Mais de 35 a 40"	-,04611	,21378	1,000	-,7121	,6199	
	"Mais de 40"	-,06227	,39884	1,000	-1,3048	1,1803	
"Mais de 35 a 40 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,16565	,19284	,995	-,4351	,7664	
	"Mais de 5 a 10"	,65315	,26706	,262	-,1788	1,4852	
	"Mais de 10 a 15"	,73811	,25063	,081	-,0427	1,5189	
	"Mais de 15 a 20"	,98987*	,21502	<,001	,3200	1,6597	
	"Mais de 20 a 25"	,70141*	,21502	,032	,0315	1,3713	
	"Mais de 25 a 30"	,54891	,22697	,276	-,1582	1,2560	
	"Mais de 30 a 35"	,04611	,21378	1,000	-,6199	,7121	
	"Mais de 40"	-,01616	,41053	1,000	-1,2951	1,2628	
"Mais de 40 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,18182	,38803	1,000	-1,0270	1,3907	
	"Mais de 5 a 10"	,66932	,42977	,827	-,6696	2,0082	
	"Mais de 10 a 15"	,75427	,41975	,684	-,5534	2,0620	
	"Mais de 15 a 20"	1,00603	,39951	,226	-,2386	2,2507	
	"Mais de 20 a 25"	,71757	,39951	,685	-,5271	1,9622	
	"Mais de 25 a 30"	,56507	,40607	,901	-,7000	1,8301	
	"Mais de 30 a 35"	,06227	,39884	1,000	-1,1803	1,3048	
	"Mais de 35 a 40"	,01616	,41053	1,000	-1,2628	1,2951	
Coordenação "De 0 a 5 anos de serviço"	"Mais de 5 a 10"	,04175	,21939	1,000	-,6417	,7252	
	"Mais de 10 a 15"	-,14878	,20114	,998	-,7754	,4779	
	"Mais de 15 a 20"	-,02024	,15968	1,000	-,5177	,4772	
	"Mais de 20 a 25"	-,49083	,15968	,056	-,9883	,0066	
	"Mais de 25 a 30"	-,36266	,17396	,485	-,9046	,1793	
	"Mais de 30 a 35"	-,76551*	,15817	<,001	-1,2583	-,2728	
	"Mais de 35 a 40"	-,83849*	,18316	<,001	-1,4091	-,2679	
	"Mais de 40"	-,97517	,36854	,171	-2,1233	,1730	
"Mais de 5 a 10 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,04175	,21939	1,000	-,7252	,6417	
	"Mais de 10 a 15"	-,19053	,26693	,999	-1,0221	,6410	
	"Mais de 15 a 20"	-,06199	,23726	1,000	-,8011	,6772	
	"Mais de 20 a 25"	-,53258	,23726	,378	-1,2717	,2066	
	"Mais de 25 a 30"	-,40441	,24709	,784	-1,1742	,3654	
	"Mais de 30 a 35"	-,80727*	,23624	,020	-1,5432	-,0713	
	"Mais de 35 a 40"	-,88025*	,25365	,016	-1,6705	-,0900	
	"Mais de 40"	-1,01692	,40818	,239	-2,2886	,2547	
"Mais de 10 a 15 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,14878	,20114	,998	-,4779	,7754	
	"Mais de 5 a 10"	,19053	,26693	,999	-,6410	1,0221	
	"Mais de 15 a 20"	,12854	,22049	1,000	-,5584	,8155	
	"Mais de 20 a 25"	-,34205	,22049	,830	-1,0290	,3449	
	"Mais de 25 a 30"	-,21388	,23104	,991	-,9337	,5059	
	"Mais de 30 a 35"	-,61673	,21940	,115	-1,3002	,0668	
	"Mais de 35 a 40"	-,68971	,23805	,092	-1,4313	,0519	
	"Mais de 40"	-,82639	,39867	,493	-2,0684	,4156	
"Mais de 15 a 15 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,02024	,15968	1,000	-,4772	,5177	
	"Mais de 5 a 10"	,06199	,23726	1,000	-,6772	,8011	



20 anos de serviço"	"Mais de 10 a 15"	-,12854	,22049	1,000	-,8155	,5584
	"Mais de 20 a 25 anos de serviço"	-,47059	,18346	,204	-1,0421	,1010
	"Mais de 25 a 30"	-,34242	,19601	,717	-,9531	,2682
	"Mais de 30 a 35"	-,74527*	,18215	,002	-1,3127	-,1778
	"Mais de 35 a 40"	-,81825*	,20422	,002	-1,4545	-,1820
	"Mais de 40"	-,95493	,37945	,226	-2,1371	,2272
"Mais de 20 a 25 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,49083	,15968	,056	-,0066	,9883
	"Mais de 5 a 10"	,53258	,23726	,378	-,2066	1,2717
	"Mais de 10 a 15"	,34205	,22049	,830	-,3449	1,0290
	"Mais de 15 a 20"	,47059	,18346	,204	-,1010	1,0421
	"Mais de 25 a 30"	,12817	,19601	,999	-,4825	,7388
	"Mais de 30 a 35"	-,27468	,18215	,852	-,8421	,2928
"Mais de 25 a 30 anos de serviço"	"Mais de 35 a 40"	-,34767	,20422	,745	-,9839	,2886
	"Mais de 40"	-,48434	,37945	,938	-1,6665	,6978
	"De 0 a 5"	,36266	,17396	,485	-,1793	,9046
	"Mais de 5 a 10"	,40441	,24709	,784	-,3654	1,1742
	"Mais de 10 a 15"	,21388	,23104	,991	-,5059	,9337
	"Mais de 15 a 20"	,34242	,19601	,717	-,2682	,9531
"Mais de 30 a 35 anos de serviço"	"Mais de 20 a 25"	-,12817	,19601	,999	-,7388	,4825
	"Mais de 30 a 35"	-,40285	,19478	,496	-1,0097	,2040
	"Mais de 35 a 40"	-,47583	,21557	,402	-1,1474	,1957
	"Mais de 40"	-,61251	,38568	,811	-1,8140	,5890
	"De 0 a 5"	,76551*	,15817	<,001	,2728	1,2583
	"Mais de 5 a 10"	,80727*	,23624	,020	,0713	1,5432
"Mais de 35 a 40 anos de serviço"	"Mais de 10 a 15"	,61673	,21940	,115	-,0668	1,3002
	"Mais de 15 a 20"	,74527*	,18215	,002	,1778	1,3127
	"Mais de 20 a 25"	,27468	,18215	,852	-,2928	,8421
	"Mais de 25 a 30"	,40285	,19478	,496	-,2040	1,0097
	"Mais de 35 a 40"	-,07298	,20304	1,000	-,7055	,5596
	"Mais de 40"	-,20966	,37882	1,000	-1,3898	,9705
"Mais de 40 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,83849*	,18316	<,001	,2679	1,4091
	"Mais de 5 a 10"	,88025*	,25365	,016	,0900	1,6705
	"Mais de 10 a 15"	,68971	,23805	,092	-,0519	1,4313
	"Mais de 15 a 20"	,81825*	,20422	,002	,1820	1,4545
	"Mais de 20 a 25"	,34767	,20422	,745	-,2886	,9839
	"Mais de 25 a 30"	,47583	,21557	,402	-,1957	1,1474
"Mais de 40 anos de serviço"	"Mais de 30 a 35"	,07298	,20304	1,000	-,5596	,7055
	"Mais de 40"	-,13667	,38991	1,000	-1,3514	1,0780
	"De 0 a 5"	,97517	,36854	,171	-,1730	2,1233
	"Mais de 5 a 10"	1,01692	,40818	,239	-,2547	2,2886
	"Mais de 10 a 15"	,82639	,39867	,493	-,4156	2,0684
	"Mais de 15 a 20"	,95493	,37945	,226	-,2272	2,1371
Companhia de serviço"	"Mais de 20 a 25"	,48434	,37945	,938	-,6978	1,6665
	"Mais de 25 a 30"	,61251	,38568	,811	-,5890	1,8140
	"Mais de 30 a 35"	,20966	,37882	1,000	-,9705	1,3898
	"Mais de 35 a 40"	,13667	,38991	1,000	-1,0780	1,3514
	"De 0 a 5"	,92490*	,23958	,004	,1785	1,6713
	"Mais de 5 a 10"	,56187	,21965	,207	-,1224	1,2462
Companhia de serviço"	"Mais de 10 a 15"	,54635*	,17438	,047	,0031	1,0896
	"Mais de 15 a 20"	,21056	,17438	,955	-,3327	,7538
	"Mais de 20 a 25"	,15988	,18997	,996	-,4319	,7517
	"Mais de 25 a 30"	-,39924	,17273	,337	-,9374	,1389
	"Mais de 30 a 35"	-,57823	,20002	,093	-1,2014	,0449
	"Mais de 35 a 40"	-,81776	,40246	,522	-2,0716	,4361



"Mais de 5 a 10 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,92490*	,23958	,004	-1,6713	-,1785
	"Mais de 10 a 15"	-,36303	,29149	,946	-1,2711	,5451
	"Mais de 15 a 20"	-,37855	,25909	,873	-1,1857	,4286
	"Mais de 20 a 25"	-,71433	,25909	,131	-1,5215	,0928
	"Mais de 25 a 30"	-,76502	,26983	,108	-1,6056	,0756
	"Mais de 30 a 35"	-1,32414*	,25798	<,001	-2,1279	-,5204
	"Mais de 35 a 40"	-1,50312*	,27700	<,001	-2,3661	-,6402
	"Mais de 40"	-1,74266*	,44575	,003	-3,1313	-,3540
"Mais de 10 a 15 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,56187	,21965	,207	-1,2462	,1224
	"Mais de 5 a 10"	,36303	,29149	,946	-,5451	1,2711
	"Mais de 15 a 20"	-,01552	,24079	1,000	-,7657	,7346
	"Mais de 20 a 25"	-,35131	,24079	,874	-1,1014	,3988
	"Mais de 25 a 30"	-,40199	,25231	,808	-1,1880	,3840
	"Mais de 30 a 35"	-,96111*	,23959	,002	-1,7075	-,2147
	"Mais de 35 a 40"	-1,14010*	,25995	<,001	-1,9500	-,3302
	"Mais de 4"	-1,37963*	,43537	,043	-2,7360	-,0233
"Mais de 15 a 20 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,54635*	,17438	,047	-1,0896	-,0031
	"Mais de 5 a 10"	,37855	,25909	,873	-,4286	1,1857
	"Mais de 10 a 15"	,01552	,24079	1,000	-,7346	,7657
	"Mais de 20 a 25"	-,33578	,20035	,761	-,9599	,2884
	"Mais de 25 a 30"	-,38647	,21405	,679	-1,0533	,2804
	"Mais de 30 a 35"	-,94559*	,19891	<,001	-1,5653	-,3259
	"Mais de 35 a 40"	-1,12457*	,22302	<,001	-1,8194	-,4298
	"Mais de 40"	-1,36411*	,41437	,029	-2,6550	-,0732
"Mais de 20 a 25 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,21056	,17438	,955	-,7538	,3327
	"Mais de 5 a 10"	,71433	,25909	,131	-,0928	1,5215
	"Mais de 10 a 15"	,35131	,24079	,874	-,3988	1,1014
	"Mais de 15 a 20"	,33578	,20035	,761	-,2884	,9599
	"Mais de 25 a 30"	-,05068	,21405	1,000	-,7175	,6162
	"Mais de 30 a 35"	-,60980	,19891	,058	-1,2295	,0099
	"Mais de 35 a 40"	-,78879*	,22302	,013	-1,4836	-,0940
	"Mais de 40 anos"	-1,02832	,41437	,243	-2,3192	,2626
"Mais de 25 a 30 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,15988	,18997	,996	-,7517	,4319
	"Mais de 5 a 10"	,76502	,26983	,108	-,0756	1,6056
	"Mais de 10 a 15"	,40199	,25231	,808	-,3840	1,1880
	"Mais de 15 a 20"	,38647	,21405	,679	-,2804	1,0533
	"Mais de 20 a 25"	,05068	,21405	1,000	-,6162	,7175
	"Mais de 30 a 35"	-,55912	,21271	,177	-1,2218	,1035
	"Mais de 35 a 40"	-,73811*	,23541	,047	-1,4715	-,0047
	"Mais de 40"	-,97764	,42117	,331	-2,2897	,3345
"Mais de 30 a 35 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,39924	,17273	,337	-,1389	,9374
	"Mais de 5 a 10"	1,32414*	,25798	<,001	,5204	2,1279
	"Mais de 10 a 15"	,96111*	,23959	,002	,2147	1,7075
	"Mais de 15 a 20"	,94559*	,19891	<,001	,3259	1,5653
	"Mais de 20 a 25"	,60980	,19891	,058	-,0099	1,2295
	"Mais de 25 a 30"	,55912	,21271	,177	-,1035	1,2218
	"Mais de 35 a 40"	-,17899	,22173	,997	-,8698	,5118
	"Mais de 40"	-,41852	,41368	,985	-1,7073	,8702
"Mais de 35 a 40 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,57823	,20002	,093	-,0449	1,2014
	"Mais de 5 a 10"	1,50312*	,27700	<,001	,6402	2,3661
	"Mais de 10 a 15"	1,14010*	,25995	<,001	,3302	1,9500
	"Mais de 15 a 20"	1,12457*	,22302	<,001	,4298	1,8194
	"Mais de 20 a 25"	,78879*	,22302	,013	,0940	1,4836
	"Mais de 25 a 30"	,73811*	,23541	,047	,0047	1,4715
	"Mais de 30 a 35"	,17899	,22173	,997	-,5118	,8698



		"Mais de 40"	-,23953	,42580	1,000	-1,5660	1,0870
Custo	"Mais de 40 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,81776	,40246	,522	-,4361	2,0716
		"Mais de 5 a 10"	1,74266*	,44575	,003	,3540	3,1313
		"Mais de 10 a 15"	1,37963*	,43537	,043	,0233	2,7360
		"Mais de 15 a 20"	1,36411*	,41437	,029	,0732	2,6550
		"Mais de 20 a 25"	1,02832	,41437	,243	-,2626	2,3192
		"Mais de 25 a 30"	,97764	,42117	,331	-,3345	2,2897
		"Mais de 30 a 35"	,41852	,41368	,985	-,8702	1,7073
		"Mais de 35 a 40"	,23953	,42580	1,000	-1,0870	1,5660
Custo	"De 0 a 5 anos de serviço"	"Mais de 5 a 10"	,94467*	,23430	,002	,2147	1,6746
		"Mais de 10 a 15"	,66919	,21481	,050	,0000	1,3384
		"Mais de 15 a 20"	,71805*	,17053	,001	,1868	1,2493
		"Mais de 20 a 25"	,49158	,17053	,095	-,0397	1,0229
		"Mais de 25 a 30"	,37213	,18578	,542	-,2066	,9509
		"Mais de 30 a 35"	,12506	,16892	,998	-,4012	,6513
		"Mais de 35 a 40"	-,16245	,19561	,996	-,7718	,4469
		"Mais de 40"	,09141	,39359	1,000	-1,1348	1,3176
Custo	"Mais de 5 a 10 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,94467*	,23430	,002	-1,6746	-,2147
		"Mais de 10 a 15"	-,27548	,28507	,989	-1,1636	,6126
		"Mais de 15 a 20"	-,22662	,25338	,993	-1,0160	,5627
		"Mais de 20 a 25"	-,45309	,25338	,690	-1,2425	,3363
		"Mais de 25 a 30"	-,57254	,26388	,427	-1,3946	,2495
		"Mais de 30 a 35"	-,81961*	,25229	,033	-1,6056	-,0336
		"Mais de 35 a 40"	-1,10712*	,27089	,002	-1,9510	-,2632
		"Mais de 40"	-,85326	,43592	,574	-2,2113	,5048
Custo	"Mais de 10 a 15 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,66919	,21481	,050	-1,3384	,0000
		"Mais de 5 a 10"	,27548	,28507	,989	-,6126	1,1636
		"Mais de 15 a 20"	,04886	,23548	1,000	-,6847	,7825
		"Mais de 20 a 25"	-,17761	,23548	,998	-,9112	,5560
		"Mais de 25 a 35"	-,29706	,24674	,955	-1,0658	,4716
		"Mais de 30 a 35"	-,54413	,23431	,331	-1,2741	,1858
		"Mais de 35 a 40"	-,83164*	,25422	,031	-1,6236	-,0396
		"Mais de 40"	-,57778	,42577	,913	-1,9042	,7486
Custo	"Mais de 15 a 20 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,71805*	,17053	,001	-1,2493	-,1868
		"Mais de 5 a 10"	,22662	,25338	,993	-,5627	1,0160
		"Mais de 10 a 15"	-,04886	,23548	1,000	-,7825	,6847
		"Mais de 20 a 25"	-,22647	,19593	,965	-,8369	,3839
		"Mais de 25 a 30"	-,34592	,20933	,775	-,9981	,3062
		"Mais de 30 a 35"	-,59298	,19452	,061	-1,1990	,0130
		"Mais de 35 a 40"	-,88050*	,21810	,002	-1,5600	-,2010
		"Mais de 40"	-,62663	,40524	,833	-1,8891	,6358
Custo	"Mais de 20 a 25 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,49158	,17053	,095	-1,0229	,0397
		"Mais de 5 a 10"	,45309	,25338	,690	-,3363	1,2425
		"Mais de 10 a 15"	,17761	,23548	,998	-,5560	,9112
		"Mais de 15 a 20"	,22647	,19593	,965	-,3839	,8369
		"Mais de 25 a 30"	-,11945	,20933	1,000	-,7716	,5327
		"Mais de 30 a 35"	-,36651	,19452	,625	-,9725	,2395
		"Mais de 35 a 40"	-,65403	,21810	,070	-1,3335	,0254



	"Mais de 40"	-,40016	,40524	,987	-1,6626	,8623
"Mais de 25 a 30 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,37213	,18578	,542	-,9509	,2066
	"Mais de 5 a 10"	,57254	,26388	,427	-,2495	1,3946
	"Mais de 10 a 15"	,29706	,24674	,955	-,4716	1,0658
	"Mais de 15 a 20"	,34592	,20933	,775	-,3062	,9981
	"Mais de 20 a 25"	,11945	,20933	1,000	-,5327	,7716
	"Mais de 30 a 35"	-,24706	,20802	,959	-,8951	,4010
	"Mais de 35 a 40"	-,53458	,23022	,331	-1,2518	,1826
	"Mais de 40"	-,28071	,41188	,999	-1,5639	1,0025
"Mais de 30 a 35 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,12506	,16892	,998	-,6513	,4012
	"Mais de 5 a 10 ^a "	,81961*	,25229	,033	,0336	1,6056
	"Mais de 10 a 15"	,54413	,23431	,331	-,1858	1,2741
	"Mais de 15 a 20"	,59298	,19452	,061	-,0130	1,1990
	"Mais de 20 a 25"	,36651	,19452	,625	-,2395	,9725
	"Mais de 25 a 30"	,24706	,20802	,959	-,4010	,8951
	"Mais de 35 a 40"	-,28752	,21684	,923	-,9631	,3880
	"Mais de 40"	-,03365	,40456	1,000	-1,2940	1,2267
"Mais de 35 a 40 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,16245	,19561	,996	-,4469	,7718
	"Mais de 5 a 10"	1,10712*	,27089	,002	,2632	1,9510
	"Mais de 10 a 15"	,83164*	,25422	,031	,0396	1,6236
	"Mais de 15 a 20"	,88050*	,21810	,002	,2010	1,5600
	"Mais de 20 a 25"	,65403	,21810	,070	-,0254	1,3335
	"Mais de 25 a 30"	,53458	,23022	,331	-,1826	1,2518
	"Mais de 30 a 35"	,28752	,21684	,923	-,3880	,9631
	"Mais de 40"	,25386	,41641	1,000	-1,0434	1,5511
"Mais de 40 anos de serviço"	"De 0 a 5"	-,09141	,39359	1,000	-1,3176	1,1348
	"Mais de 5 a 10"	,85326	,43592	,574	-,5048	2,2113
	"Mais de 10 a 15"	,57778	,42577	,913	-,7486	1,9042
	"Mais de 15 a 20"	,62663	,40524	,833	-,6358	1,8891
	"Mais de 20 a 25"	,40016	,40524	,987	-,8623	1,6626
	"Mais de 25 a 30"	,28071	,41188	,999	-1,0025	1,5639
	"Mais de 30 a 35"	,03365	,40456	1,000	-1,2267	1,2940
	"Mais de 35 a 40 anos de serviço"	-,25386	,41641	1,000	-1,5511	1,0434
	"Mais de 35 a 40"	-,28752	,21684	,185	-,7135	,1385
"Mais de 40"	-,03365	,40456	,934	-,8285	,7612	
"Mais de 35 a 40 anos de serviço"	"De 0 a 5"	,16245	,19561	,407	-,2219	,5468
	"Mais de 5 a 10"	1,10712*	,27089	<,001	,5749	1,6393
	"Mais de 10 a 15"	,83164*	,25422	,001	,3322	1,3311
	"Mais de 15 a 20"	,88050*	,21810	<,001	,4520	1,3090
	"Mais de 20 a 25"	,65403*	,21810	,003	,2255	1,0825
	"Mais de 25 a 30"	,53458*	,23022	,021	,0823	,9869
	"Mais de 30 a 35"	,28752	,21684	,185	-,1385	,7135
	"Mais de 40"	,25386	,41641	,542	-,5643	1,0720
"Mais de 40"	"De 0 a 5"	-,09141	,39359	,816	-,8647	,6819
	"Mais de 5 a 10"	,85326	,43592	,051	-,0032	1,7097
	"Mais de 10 a 15"	,57778	,42577	,175	-,2587	1,4143



Endomarketing: os militares como embaixadores das Forças Armadas – caso do Exército Português.

anos de	"Mais de 15 a 20"	,62663	,40524	,123	-,1695	1,4228
serviço"	"Mais de 20 a 25"	,40016	,40524	,324	-,3960	1,1963
	"Mais de 25 a 30"	,28071	,41188	,496	-,5285	1,0899
	"Mais de 30 a 35"	,03365	,40456	,934	-,7612	,8285
	"Mais de 35 a 40"	-,25386	,41641	,542	-1,0720	,5643

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.